

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ ««ДНІПРОВСЬКА АКАДЕМІЯ  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ХИТЬКО Майя Миколаївна**

УДК 35.077.6: 65.012.12

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

25.00.02 – механізми державного управління

Державне управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ М.М. Хитько

Науковий керівник – СИЧЕНКО Віктор Володимирович, доктор наук з державного управління, доцент, Заслужений працівник освіти України

Харків – 2019

## АНОТАЦІЯ

*Хитько М.М.* Стратегічне планування у системі державного управління освітою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – “Механізми державного управління”. – Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2019.

У дисертації вирішено актуальне завдання, яке стосується обґрунтування теоретичних та практичних положень щодо особливостей та ролі стратегічного планування в оптимізації системи державного управління вітчизняною освітою.

Стратегічне планування в освіті є одним з аспектів стратегічної діяльності системи державного управління, виникає як функція стратегічного управління, що конкретизує та репрезентує вироблення стратегії. У його межах відбувається поєднання процесів цілепокладання та практично-ресурсного забезпечення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітнього розвитку в умовах наявності ризиків системних змін і необхідності кризового регулювання. Визначення категорії «стратегічне планування» є неоднозначним і в цілому інтерпретується у межах його розуміння як механізму досягнення стратегічних цілей державної освітньої політики через організацію використання загально соціальних, галузевих та управлінських ресурсів.

Стратегічне планування можна інтерпретувати як механізм, що забезпечує вибір оптимальної та ефективної моделі стратегічного управління освітньою галуззю, результатом чого є досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку з мінімальними ризиками та ефективним використанням ресурсів у межах системи загально соціальних пріоритетів. Державне стратегічне планування в освіті як функція державного управління може ефективно існувати лише як певна цілісність, система.

Стратегічне планування виступає інструментом підпорядкування розвитку освіти цілям державного розвитку, інтересам зовнішніх суб'єктів, що забезпечує його пріоритетність у системі державного управління освітою в сучасних умовах. Всі інноваційні процеси у якості пріоритетної мають освітньо-наукову складову, яка може формуватися лише на основі цілісної довгострокової державної освітньої стратегії. Стратегічне планування є ефективним механізмом вирішення і внутрішніх проблем вітчизняної освіти будучи одним з механізмів галузевого стратегічного менеджменту. Як управлінський інструмент стратегічне планування має свою специфіку, система стратегічного планування розвитку освітньої галузі характеризується динамічною сукупністю різнопланових процесів, складових, функцій, механізмів, технологій та форм.

Інноватика, управлінські інновації та концепції освітніх змін є основою загальнотеоретичної методології дослідження стратегічного планування розвитку освіти. На рівні загальних засад методології найбільше значення має синтез інноваційно-синергетичної та системної методології, яка репрезентується у концепціях сценарного планування, форсайту інноваційних управлінських теоріях (менеджеріальних, маркетингових, мережних), що забезпечує суб'єктну переорієнтацію стратегічного планування у галузі. У аспекті категоріально-понятійної належності стратегічне планування в освіті має розглядатися як механізм державного управління що забезпечує вплив органів державної влади на освітню галузь з метою реалізації державної стратегії її розвитку. Стратегія розвитку освіти представляється як системна інноваційна модель модернізації галузі, що реалізується комплексом освітніх проектів спеціалізованою структурою. Результатом такого підходу є становлення цілісної системи державного управління інноваційною стратегією освіти, що функціонує на базі модельного комплексу стратегічного планування та управління і забезпечує організаційні механізми реалізації державної освітньої стратегії на всіх рівнях за рахунок її переведення у конкретні інноваційні освітні проекти з відповідною управлінською інфраструктурою

ресурсним забезпеченням, технологічним процесом досягнення результату. Найбільш ефективними засобами реалізації проектів є програмно-цільовий метод, управління за результатами, використання ризик-менеджменту.

Процес стратегічного планування як комплексний механізм управління освітнім розвитком здійснюється на основі розробки єдиної модельної конструкції, яка виглядає як сукупність взаємозалежних моделей управління, діяльності, комунікації, інформаційного забезпечення, поєднаних на цілепокладальному та управлінсько-організаційному рівні. Моделювання забезпечує вибір оптимальних напрямів, форм, процесів, індикаторів, через які здійснюється трансформація визначених освітньою політикою цілей у конкретні освітні проекти. При цьому і державне управління галуззю набуває характеру інноваційної системи (моделі) стратегічного планування та управління. Узагальнюючою моделлю стратегічного управління та планування розвитку освіти є структурно-функціональна модель циклу управління, динамічний аспект цього процесу знаходить відображення у структурно-процесній моделі, галузева специфіка процесу відображається у змістовно-цільовій моделі. Загальним управлінським контекстом моделювання є стратегічне управління галуззю з боку урядових структур надвідомчого характеру, загальні системні управлінські інновації, процес здійснення стратегічних освітніх реформ. Модель стратегічного планування в освіті має бути чітко пов'язана з процесом здійснення управлінських інновацій (моделі проактивного управління, управління на основі гнучких рішень, інтегрована модель управління на основі стратегічного аналізу та програмно-цільового підходу). Модель прийняття та реалізації управлінського рішення визначає практичний управлінський контекст моделювання досліджуваного процесу. Процес моделювання таких рішень має прив'язуватися до конкретного процесу планування у межах органу державного управління галуззю та діяльності кожного державного службовця.

Враховуючи необхідність адаптації вітчизняної системи освіти та управління її стратегічним розвитком до стандартів світового та європейського

співтовариства, аналіз світового досвіду у цій царині є важливою складовою розробки оптимальної моделі стратегічного планування в галузі. Світовий досвід дає підстави визначити необхідність акцентування уваги до таких аспектів як нормативне забезпечення, виокремлення та структуризація суб'єктів стратегічного планування, здійснення його у межах засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності, створення механізмів узгодження та координації даного процесу на різних рівнях. Однозначно слід вести мову про ліберально-демократичні принципи стратегічного державного планування в освіті з орієнтацією на його індикативний характер. Разом з тим доцільно говорити і про корисні технології та механізми практичного характеру, які є цікавими для використання у процесі реформування системи державного управління в Україні.

На основі аналізу генезису стратегічного державного управління освітою виділено п'ять основних етапів розвитку стратегічного планування в галузі, виходячи з процесів формування державної освітньої політики та її нормативно-організаційного закріплення. Стратегічне державне управління розвитком освіти в Україні слід розуміти як комплекс науково обґрунтованих та нормативно визначених цілей, способів їх досягнення, функцій та дій органів державної влади, у межах яких забезпечується прогнозування та стратегічне управління освітньою галуззю у контексті потреб розвитку суспільства та кожної людини.

Стратегічне планування у практично-управлінському плані є насамперед механізмом реалізації глобальних стратегічних цілей освітнього розвитку через його використання як механізму цільового управління, програмування інноваційних процесів інтегрованого характеру, організаційного узгодження управлінських стратегій на різних рівнях в умовах децентралізації; ресурсу управління за результатами, технології поєднання державного фінансування і ринку. Практичні напрями оптимізації галузевого управління з використанням інструментарію стратегічного планування включають удосконалення підходів до формування стратегій освітнього розвитку та інноваційного управління ним;

обґрунтування механізмів оптимізації інституційного забезпечення галузевого розвитку засобами стратегічного планування, структурно-функціональні, організаційні, нормативні, моніторингові та кадрові аспекти удосконалення стратегічного планування в освіті.

Ключові слова: стратегічне планування, освіта, стратегічне управління, інновації, система, моделювання, прогнозування, суб'єкти і об'єкти державного управління.

## ANNOTATION

*Khytko M.* Strategic planning in the system of state education management. – The manuscript.

Thesis for obtaining the candidate of sciences degree in public administration; specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – National University of Civil Defense, Kharkiv, 2019.

The dissertation solves the actual problem, which concerns the substantiation of theoretical and practical provisions regarding the features and role of strategic planning in optimizing the system of state management by the national education.

Strategic planning in education is one of the aspects of the strategic activity of the public administration system, emerging as a function of strategic management, which specifies and represents the development of a strategy. Within it there is a combination of processes of goal-setting and practical-resource management activities aimed at achieving the goals of educational development in the face of the risks of systemic changes and the need for crisis regulation. The definition of the category «strategic planning» is ambiguous and generally interpreted within its comprehension as a mechanism for achieving the strategic objectives of state educational policy through the organization of the use of general social, sectoral and managerial resources.

Strategic planning can be interpreted as a mechanism that provides the choice of an optimal and effective model of strategic education in the educational sector, which results in the achievement of strategic goals of educational development with minimal risks and effective use of resources within the system of general social priorities. State strategic planning in education as a function of public administration can effectively exist only as a certain integrity, system.

Strategic planning serves as a tool for subordinating education development to the goals of state development, the interests of external actors, ensuring its priority in the system of public administration education in modern conditions. All innovative processes as a priority have an educational and scientific component, which can only

be formed on the basis of a coherent long-term state educational strategy. Strategic planning is an effective mechanism for solving and internal problems of domestic education as one of the mechanisms of sectoral strategic management. As a managerial tool, strategic planning has its own specifics, the system of strategic planning for the development of the educational sector is characterized by a dynamic set of diverse processes, components, functions, mechanisms, technologies and forms.

Innovation, managerial innovation and the concept of educational change are the basis of the general theoretical methodology for the study of strategic planning of education development. At the level of the general principles of the methodology, the synthesis of the innovation-synergetic and system methodology, which is represented in the concepts of scenario planning, foresight, innovative managerial theories (managerial, marketing, network), which provides subject reorientation of strategic planning in the industry, is of greatest importance. In the aspect of categorically-conceptual membership, strategic planning in education should be considered as a mechanism of state governance that ensures the influence of public authorities on the educational sector in order to implement the state strategy for its development. The educational development strategy is presented as a systemic innovation model for industry modernization, implemented by a complex of educational projects with a specialized structure. The result of this approach is the formation of an integral system of public administration by an innovative educational strategy that functions on the basis of a modeling complex of strategic planning and management, and provides organizational mechanisms for implementing a state educational strategy at all levels through its transfer to specific innovative educational projects with appropriate management infrastructure for resource support, the technological process of achieving the result. The most effective means of project implementation are the program-target method, the management of the results, the use of risk-management.

The process of strategic planning as a comprehensive mechanism for managing educational development is based on the development of a single model design,



which looks like a set of interrelated models of management, activities, communication, information support, combined at the goal-setting and management-organizational level. The simulation provides a selection of optimal directions, forms, processes, indicators, through which the transformation of goals defined by educational policy into specific educational projects is carried out. At the same time, state management of the industry acquires the character of the innovative system (model) of strategic planning and management. A generalizing model of strategic management and educational planning is the structural-functional model of the management cycle, the dynamic aspect of this process is reflected in the structural-process model, the sector specificity of the process is reflected in the content-target model. The general managerial context of modeling is the strategic management of the sector by the supranational government structures, general system managerial innovations, and the process of implementing strategic educational reforms. The model of strategic planning in education should be clearly linked to the process of managing innovation (proactive management models, flexible solutions management, an integrated management model based on strategic analysis and program-targeted approach). A model for the adoption and implementation of managerial decisions determines the practical managerial context of simulation of the investigated process. The process of modeling such decisions should be tied to the specific planning process within the public sector governance body and the activities of each civil servant.

Given the need to adapt the domestic education system and manage its strategic development to the standards of the world and European community, the analysis of world experience in this area is an important part of the development of an optimal model of strategic planning in the industry. World experience provides the basis for determining the need to focus on aspects such as regulatory provision, isolation and structuring of strategic planning subjects, implementation of them within the framework of public administration principles, using the capacity of participativity, and the creation of mechanisms for coordinating and coordinating this process at various levels. Definitely should speak about the liberal-democratic principles of

strategic state planning in education, with an orientation towards its indicative character. At the same time it is advisable to talk about useful technologies and mechanisms of practical nature that are interesting for use in the process of reforming the public administration system in Ukraine.

On the basis of the analysis of the genesis of strategic state education, five main stages of the development of strategic planning in the industry have been identified, proceeding from the processes of formation of the state educational policy and its normative-organizational consolidation. Strategic state governance of the development of education in Ukraine should be understood as a set of scientifically substantiated and normatively defined goals, ways of achieving them, functions and actions of state authorities, within which the forecasting and strategic management of the educational sector in the context of the needs of society and every person is ensured.

Strategic planning in the practical management plan is primarily a mechanism for the implementation of global strategic goals of educational development through its use as a mechanism of target management, programming of innovative processes of an integrated nature, organizational coordination of management strategies at different levels in a decentralized environment; resource management results, technology combination of government funding and the market. Practical directions of optimization of branch management with use of strategic planning tools include improvement of approaches to formation of educational development strategies and innovative management of it; substantiation of mechanisms of optimization of institutional support of branch development by means of strategic planning, structural-functional, organizational, normative, monitoring and personnel aspects of improvement of strategic planning in education.

Key words: strategic planning, education, strategic management, innovation, system, modeling, forecasting, subjects and objects of state administration.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях з державного управління:*

1. Хитько М.М. Системно-модельний підхід до державного стратегічного планування в освіті / М.М. Хитько // Право та державне управління : зб. наук. пр. – У 2-х томах. – Запоріжжя : КПУ, 2018. – № 3 (32). – Т. 2. – С. 128–134.

2. Хитько М.М. Управлінський вимір стратегічного планування в освіті / М.М. Хитько // Інвестиції: практика та досвід. – № 17. – 2018. – С. 124–129.

3. Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю / М.М. Хитько // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління». – № 3 (80). – 2018. – С. 61–68.

4. Хитько М.М. Роль та специфіка стратегічного державного планування в управлінні освітою / М.М. Хитько // Публічне управління та митне адміністрування. – № 2 (19). – 2018. – С. 105–110.

5. Хитько М.М. Децентралізація системи влади – шлях створення нових можливостей для розвитку громадянорієнтованого середовища / М.М. Хитько, С.О. Рибкіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Державне управління. – 2018. – № 2. – С. 163–168.

*Особистий внесок:* обґрунтовано потенціал децентралізації в процесі становлення моделі публічного управління, зокрема у сфері освіти.

*Статті у закордонних виданнях за напрямком:*

6. Хитько М.М. Світовий досвід стратегічного державного планування освітнього розвитку / М.М. Хитько // East European Scientific Journal (Warsaw, Poland). – № 11 (38). – 2018. – part 1. – P. 40–46.

7. Khytko M. Motivation in local self-government bodies: basic concepts and categories / M. Khytko, N. Shevchenko // Modern Science–Public administration. – Praha. – 2018. – №5. – P.76–81.

*Особистий внесок:* визначено суб'єктно-психологічний вимір

становлення механізмів самоорганізації у системі публічного управління.

*Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:*

8. Хитько М.М. Особенности применения стратегического планирования в условиях кризиса / М.М. Хитько, С.Б. Довбня // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Шляхи виходу України із фінансово-економічної кризи» – Донецьк: Донецький економіко-гуманітарний інститут сумісно з академічними інститутами НАН України. – 2009. – С. 288–289.

*Особистий внесок:* структуровано чинники максимізації ролі стратегічного планування як механізму кризового регулювання в Україні.

9. Khytko M.M. The analysis of competition as an estimation of the market possibilities of industrial enterprise / M.M. Khytko, A.S. Kerbikova // Croatian metallurgical society 9th international symposium of croatian metallurgical society shmd'2010 materials and metallurgy summaries of lecture. June 20-24 2010. – Sibenik, CROATIA, 2010. – С. 232.

*Особистий внесок:* обґрунтовано маркетингові показники конкурентоздатності підприємств та закладів вищої освіти.

10. Хитько М.М. Переосмислення та генерація нового стилю керівництва сучасною українською освітою / М.М. Хитько // Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – С. 64–67.

11. Хитько М.М. Особенности использования методов прогнозирования в современных условиях управления предприятиями / М.М. Khytko, A.S. Kerbikova // Nowoczesna nauka: Mater. II Miedz. Konf. Nauk.-Prakt./ Pod red. S. Gorniaka. – Katowice: Nowa nauka, 2018. – С. 66–67.

*Особистий внесок:* уточнено складові прогнозної діяльності на організаційному рівні.

12. Хитько М.М. Інтеграційні процеси в сфері освіти, науки і аграрного

виробництва / А.М. Пугач, Т.О. Радіонова, М.М. Хитько // Materials of the XIII International scientific and practical Conference Modern scientific potential: Science and education LTD. – Sheffield, England, 2018. – С. 38–41.

*Особистий внесок:* охарактеризовано освітньо-науковий комплекс як стратегічний ресурс модернізації.

13. Хитько М.М. Сутність державного регулювання розвитку наукової діяльності / М.М. Хитько // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 6-ї міжнародної наук.-практ. конф. – Дніпро, 7-9.11.2018: (Том1). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2018. – С. 40–42.

## ЗМІСТ

Вступ.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТІ .....	25
1.1. Основні напрями дослідження управлінського виміру стратегічного планування в освіті у науковій літературі.....	25
1.2. Системний вимір стратегічного планування.....	43
1.3. Особливості стратегічного планування в освіті як інструментарію державного управління.....	63
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ.....	88
2.1. Методи досліджень стратегічного планування у державному управлінні процесом галузевого реформування.....	88
2.2. Роль стратегічного планування як інструменту державного управління освітнім розвитком.....	112
2.3. Напрями застосування світового досвіду стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю.....	131
Висновки до розділу 2.....	157
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТІ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ.....	162
3.1. Суб'єкт-об'єктна модель стратегічного планування в освіті.....	162
3.2. Основні напрями удосконалення розвитку стратегічного державного планування у вітчизняній освіті.....	191
3.3. Удосконалення механізмів державного управління процесом стратегічного планування розвитку освіти в Україні.....	219
Висновки до розділу 3.....	238

Висновки.....	245
Список використаних джерел.....	252

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Система освіти є одним із найбільш значущих чинників розвитку країни в умовах становлення інформаційного суспільства. Завдання інтеграції України до європейської й світової спільноти вимагає виважених і цілеспрямованих змін в освітній галузі на основі чітко визначених стратегічних пріоритетів та цілей, ефективного використання наявних ресурсів для їх досягнення. Ураховуючи сучасні світові тенденції публічного управління розвитком національних систем освіти та вимоги українського суспільства щодо ефективного реформування галузі у напрямі максимізації її внеску до вирішення завдань переходу на інноваційну модель розвитку, постає питання використання потенціалу стратегічного державного планування як механізму модернізації освіти в контексті задоволення потреб України та її населення в означеній сфері.

Вивченню теоретичних і практичних аспектів проблем державного управління, взаємозв'язку напрямів його удосконалення й інноваційного розвитку присвячені розвідки відомих українських учених Л. Антонової, Н. Бондарчук, С. Домбровської, І. Драгана, В. Ємельянова, Л. Івашової, Д. Карамішева, А. Кобця, М. Латиніна, І. Лопушинського, С. Майстра, В. Садкового, Д. Плеханова, В. Сиченка, Н. Шевченко, О. Шевченко та ін.

Стратегічне планування як важливий вимір управлінської діяльності досліджується в працях зарубіжних авторів (І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Дж. Моррісона, В. Кноррінга, Б. Кузика, Ю. Яковця, М. Портера, Дж. Хамеля та ін.) і вітчизняних учених з державного управління, права й економіки (Р. Бортейчука, І. Бутовської, А. Гнатенка, О. Євмешкіної, Я. Жаліла, А. Мельника, П. Мироненка, І. Неделіна, В. Пили, Г. Рябцева, Н. Сітнікової та ін.). При цьому на рівні конкретних суб'єктів такої діяльності стратегічне планування аналізується Я. Бубенко, Р. Білоскурським, А. Івашків, Ю. Кухарською, А. Попок, А. Сментиним, Н. Семенченко, В. Осиповим та ін.



Крім того, для нашого дослідження важливими є аспекти стратегічного планування, висвітлені, зокрема, у розробках В. Вознюк, Л. Довгань, В. Немцова, Л. Щоголева та ін.

Достатньо активно вітчизняні науковці аналізують і проблематику стратегічного планування освітньої діяльності, насамперед, С. Бутівченко, М. Гладченко, В. Загорський, Н. Карпеко, С. Пакулін, А. Ромін, Т. Яровенко та ін. Для нашої роботи суттєве значення мають також напрацювання щодо механізмів державного управління освітньою галуззю в контексті завдань її стратегічного розвитку, які містяться в наукових працях закордонних фахівців К. Воттерса, Дж. Германа, Р. Кауфмана, К. Новикової, О. Сафарова, М. Солінової, Дж. Тейлора, М. Фуллана, Т. Фрея та ін.

Однак попри вагомий арсенал наукових праць, присвячених вивченню засад стратегічного державного планування в освіті, проблема щодо врахування його галузевих особливостей в умовах трансформаційних процесів українського суспільства, наявності суттєвих ризиків інноваційних змін у процесі здійснення освітніх реформ, необхідності вдосконалення теоретико-методологічних основ і технологій реалізації даної управлінської функції залишаються невирішеними.

Усе це свідчить на користь актуальності теми дисертації, яка передбачає дослідження особливостей, ролі, системних характеристик і напрямів оптимізації стратегічного планування як механізму державного управління освітою.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконувалась в межах комплексної наукової тематики «Теоретичні та практичні аспекти розвитку публічного управління» (ДР № 0118U004947), що здійснювалась кафедрою публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради». У межах цієї тематики автором обґрунтовано систему стратегічного планування діяльності органів державного управління у контексті принципів прозорості та відкритості влади, а також

становлення системи електронного врядування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних положень стратегічного державного планування в освіті та визначення на цій основі шляхів оптимізації механізму державного управління в Україні.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі *завдання*:

– удосконалити підходи до визначення стратегічного державного планування в освіті у науковій літературі як механізму та функції державного управління;

– обґрунтувати роль стратегічного державного планування в управлінні освітою та його характеристики як управлінської системи;

– визначити концептуальний базис аналізу стратегічного державного планування в освіті в контексті завдань її інноваційного розвитку та його специфічні риси як інструментарію державного галузевого управління;

– здійснити структурування етапів становлення стратегічного державного управління освітою в Україні;

– узагальнити світовий досвід стратегічного планування в освіті в контексті потреб підвищення результативності вітчизняних освітніх реформ;

– розробити модель стратегічного державного планування в освіті України й обґрунтувати концепцію її розробки;

– уточнити основні напрями розвитку та механізми стратегічного державного планування у вітчизняній освіті, запропонувавши рекомендації щодо підвищення його ефективності.

*Об'єкт дослідження* – формування та реалізація державної стратегії розвитку та реформування освітньої галузі.

*Предмет дослідження* – стратегічне планування у системі державного управління освітою.

**Методи дослідження.** В основу дисертації покладено комплексну міждисциплінарну методологію, у межах якої поєднуються концептуальні підходи державного управління, а також економічних, політичних,

соціологічних та правових дисциплін.

У процесі досягнення мети та вирішення завдань дослідження використовувалися такі методи: *історико-логічний* (для аналізу тенденцій розвитку наукових уявлень про характер та особливості стратегічного планування як механізму галузевого державного управління); *модельно-системний* (під час розробки концептуальної моделі стратегічного планування в освіті як основи розробки практичних напрямів його оптимізації); *структурно-функціональний* (для аналізу стратегічного планування як процесу суб'єкт-об'єктної взаємодії у контексті завдань переорієнтації галузевого управління на потреби споживачів освітніх послуг); *компаративістський* (з метою виокремлення позитивного досвіду у світовій практиці стратегічного планування освітнього розвитку); *процесний* (для визначення особливостей та специфіки становлення вітчизняної системи стратегічного планування в освіті).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розв'язанні актуального науково-прикладного завдання науки державне управління, а саме: у розробці теоретичних і практичних засад стратегічного планування у сфері державного управління освітою, спрямованих на оптимізацію його використання, як механізму реформування галузі та задоволення освітніх потреб на особистісному, організаційному й національному рівні.

Вирішення поставленого наукового завдання в дисертаційному дослідженні представлено сукупністю нових положень, висновків і рекомендацій, наукова новизна яких полягає в такому:

*уперше:*

– представлено стратегічне планування як комплексний механізм управління освітнім розвитком в Україні у вигляді розробленої інтегрованої моделі, яка включає сукупність взаємозалежних складових (структурно-функціональної, структурно-процесної та змістовно-цільової), поєднаних на цілепокладальному й управлінсько-організаційному рівнях через процес прийняття управлінських рішень з урахуванням таких чинників, як державна освітня політика, стратегічне державне управління, системні управлінські

інновації (моделі проактивного управління, управління на основі гнучких рішень, інтегрована модель управління на основі стратегічного аналізу і програмно-цільовий підхід), стратегічні освітні реформи та формування інноваційної системи державного управління галуззю на національному, організаційному й особистісному рівнях;

*удосконалено:*

– підходи до визначення стратегічного державного планування в освіті як функції та механізму державного управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей державної освітньої політики шляхом організації використання загальносоціальних, галузевих і управлінських ресурсів, вибору оптимальної й ефективної моделі стратегічного управління освітньою галуззю, поєднання інноваційних процесів розвитку суб'єкта та об'єкта управління під час здійснення модернізаційних освітніх реформ;

– обґрунтування ролі стратегічного державного планування в управлінні освітою через його характеристику як управлінської системи, яка представляє собою динамічну сукупність різнопланових процесів, складових, функцій, рівнів, механізмів, технологій і форм, об'єднаних суб'єкт-об'єктними відносинами в межах специфіки цілепокладання освітнього розвитку, що передбачає розширення її суб'єктної складової за рахунок публічної сфери й упровадження моделі публічного управління освітою, а також перехід від інституційного визначення об'єкта до процесуально-просторового (як стану інноваційного розвитку освітньої галузі в межах глобальних змін соціокультурного простору);

*набули подальшого розвитку:*

– концептуальний базис аналізу стратегічного державного планування в освіті як інноваційного механізму державного управління з визначенням загальнотеоретичної ролі інноваційно-синергетичної та системно-модельної методологій, а також конкретних напрямів впливу на досліджуваний предмет концептуальних підходів інноваційних управлінських теорій, сценарного планування, форсайту, програмно-цільового управління, управління за

результатами, ризик-менеджменту та стратегічного менеджменту, які дозволили обґрунтувати актуальність дослідження та розробки стратегії розвитку освіти, що являє собою системну інноваційну модель модернізації цієї галузі, реалізація якої здійснюється спеціалізованою структурою через комплекс освітніх проектів;

– визначення елементів світового досвіду державного стратегічного планування в контексті завдань підвищення результативності реформування вітчизняної системи освіти, зокрема, щодо суб'єктної переорієнтації управління та структуризації суб'єктів стратегічного планування, системних організаційних змін на менеджеріальній основі, упровадження засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності та механізмів державно-громадського партнерства, формування спеціалізованих структур для здійснення стратегічного планування в освіті, переорієнтації на сценарне стратегічне планування з поєднанням його прогностичної й індикативної функцій, а також використання сучасних концептуальних основ у вигляді стратегії сталого розвитку та залучення науковців для підготовки стратегічних планів;

– напрями найбільш ефективного використання стратегічного планування як механізму державного управління освітніми інноваціями (насамперед, цільового управління, програмування інноваційних процесів інтегрованого характеру, організаційного узгодження управлінських стратегій на різних рівнях в умовах децентралізації, управління за результатами, поєднання державного фінансування освіти й ринку освітніх послуг), дієвість якого забезпечується використанням базової моделі інноваційного управління – аналітичної моделі оцінки системи стратегічного планування, освітнього маркетингу та менеджменту, а також прогностичних і сценарних моделей в умовах поєднання процесуальної та нормативно-інституційної системності планово-управлінської діяльності в освіті, що становить підґрунтя оптимізації розподілу функцій і повноважень між її суб'єктами;

– структурування етапів становлення стратегічного державного управління освітою в Україні шляхом узагальнення досягнень щодо

формування його концептуальних, організаційних та правових засад, а також виокремлення основних проблем розвитку, а саме: використання застарілих технологій і неефективних форм зв'язку стратегічного планування та реальної управлінської діяльності; наявності лакун нормативного забезпечення; відсутності взаємозв'язку стратегії й цільового галузевого програмування, що вимагає визначення напрямів оптимізації механізмів стратегічного галузевого планування через удосконалення його нормативної основи та методично-процесуального інструментарію, розширення концептуальних засад галузевих цільових програм, розробку наукової методології обґрунтування системи індикаторів і моніторингових показників для оцінки стану реалізованості освітніх цільових програм.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що сформовані теоретичні узагальнення, одержані висновки та надані пропозиції можуть використовуватись, по-перше, як теоретико-методологічне підґрунтя вироблення стратегії оптимізації освітянських реформ та управління ними з боку органів державної влади, по-друге, у процесі розробки професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб системи державного управління освітою, по-третє, навчальними закладами при викладанні дисциплін з державного управління та розробці спеціальних курсів, підручників, навчально-методичних посібників, а також органами державної влади у процесі розробки нормативно-правового забезпечення, спрямованого на оптимізацію механізмів стратегічного планування.

Теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використано:

1. Комітетом Верховної Ради України з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму – під час підготовки пропозицій до проекту Закону України «Про молодь» у частині необхідності стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності випускників вітчизняних освітніх закладів (довідка № 04-33/18-1392(245789) від 22.11.2018 р.).

2. Дніпропетровською обласною радою під час підготовки Регіональної цільової соціальної програми «Молодь Дніпропетровщини» на

2012 – 2021 рр. (№ 242-10/VII від 11.10.2017 р.) у частині обґрунтування стратегічного планування взаємодії ринку праці та діяльності регіональної системи освіти, формування стратегії соціального партнерства для підготовки кваліфікованих кадрів на регіональному рівні (довідка № ВІХ-3923/0/2-18 від 13.11.2018 р.).

3. Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації – у процесі підготовки Регіональної програми інноваційного розвитку на період до 2020 у частині формуванні концептуальних засад і структури даної програми, а також застосування модельно-системного підходу для визначення її цілей (довідка № 7562/0/211-18 від 15.11.2018 р.).

4. Верхньодніпровською районною радою Верхньодніпровського району Дніпропетровської області – під час апробації управлінських рішень щодо взаємодії органів місцевого самоврядування, а також розробки пропозицій до Програми розвитку дошкільної освіти у Верхньодніпровському районі на 2015-2020 рр. у частині окреслення цілей програми, застосування програмно-цільового методу та методу управління за результатами при визначенні критеріїв ефективності процесу реалізації програми (довідка № 697/0/2-18 від 09.11.2018 р.).

5. Комунальним закладом вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» – у процесі розробки професійних програм підвищення кваліфікації посадових осіб системи державного та муніципального управління освітою (довідка № 729 від 26.10.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є особисто виконаною здобувачем науковою працею. Сформульовані в дисертації наукові результати, висновки, рекомендації і пропозиції належать авторові. У наукових працях, опублікованих у співавторстві [5; 7–9; 11–12], не використовувалися ідеї і положення, що належать співавторам. Конкретний внесок здобувача вказано в переліку основних публікацій.

**Апробацію результатів дисертаційного дослідження** здійснено в рамках науково-практичних конференцій різного рівня, а саме: XI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Шляхи виходу України із фінансово-економічної кризи» (Донецьк, 2009); 9<sup>th</sup> International symposium of croatian metallurgical society (Sibenik, CROATIA, 2010); XIII International scientific and practical Conference «Modern scientific potential: Science and education LTD» (Sheffield, England, 2018); 6-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 2018); Міжнародної науково-практичної конференції «Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти» (Дніпро, 2018); II Miedz. Konf. Nauk.-Prakt. «Nowoczesna nauka» (Katowice, 2018).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані у 13 наукових працях, у тому числі 5 статей – у наукових фахових виданнях з державного управління, 2 статті – в іноземних фахових виданнях за напрямком, і 6 тез доповідей – у матеріалах науково-комунікативних заходів.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 278 стор., а обсяг її основного тексту – 251 стор. Список використаних джерел налічує 178 найменувань. У роботі міститься 7 рисунків і 3 таблиці.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТІ

### 1.1. Основні напрями дослідження управлінського виміру стратегічного планування в освіті у науковій літературі

Управлінський вимір стратегічного планування визначається його належністю до формування та здійснення стратегії розвитку того чи іншого соціального об'єкта – організації, соціальної системи, держави. Державне управління завжди орієнтується на досягнення певних далекосяжних цілей, яким підпорядковується планування поточної діяльності. Як вказують дослідники, «загальнодержавне розуміння, візія орієнтирів, які необхідні суспільству в цілому, а також стимулювання «корисних» економічних процесів є першочерговим завданням влади» [53, с. 97]. На багатоплановість проблеми взаємодії державного управління та стратегічного планування вказують у своїх роботах вітчизняні дослідники, зокрема, І. Бутовська [20, с. 221]. Відома вітчизняна дослідниця С. Домбровська акцентує ту складову стратегії, яка пов'язана з реалізацією державної освітньої політики [38, с. 51].

Стратегічне планування конкретизує та репрезентує пошуки та вироблення стратегії. Відповідно воно пов'язане з такими аспектами формулювання стратегії як розуміння перспектив і майбутніх обрисів об'єкта управління, а з іншого боку – з активним використанням інструментарію практичного управління, певних ефективних методів та технологій управління, які дозволяють вирішити проблеми збалансованості розвитку об'єкта управління у процесі досягнення стратегічних цілей. Стратегія як основа процесу стратегічного планування виступає своєрідною моделлю для планування діяльності, що слугує шляхом для досягнення цілей розвитку за рахунок оптимального і цілеспрямованого використання наявних ресурсів.

Одним з важливих управлінських елементів цього процесу є визначення змістовних та формальних засад прийняття управлінських рішень для здійснення процесу реалізації стратегії. Також важливим є зв'язок стратегічного планування з наявними ресурсами управління та потенціалом розвитку його об'єкта, оскільки саме вони визначають об'єктивні можливості досягнення тих чи інших цілей у процесі реалізації стратегічних цілей розвитку, а також і наявні його обмеження. Реалізація стратегії розвитку здійснюється у межах процесів, що відображаються концептами «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегічне мислення», «стратегічний менеджмент».

У межах реалізації державної стратегії розвитку суспільства формується і стратегія розвитку та державного управління його окремих сфер, включаючи й освіту. Концепт стратегічного планування відображає значущість адекватного використання ресурсів державного управління щодо регулювання суспільного розвитку з розумінням його перспектив у межах моделей «інформаційного суспільства», «суспільства знання», «суспільства освіти». Відповідно для успіху діяльності органів державної влади сьогодні надзвичайно значимою стає діяльність зі стратегічного регулювання освітньої сфери у напрямі забезпечення адаптації усіх освітніх суб'єктів до системних соціокультурних змін, пов'язаних з модернізаційними процесами у країні. Державна освітня політика, стратегія освітнього розвитку, стратегічне управління та планування цього процесу визначаються «змiнами умов економічного розвитку суспільства, його цілей і завдань» [119, с. 73]. Ефективне управління модернізаційними процесами може здійснюватися лише в умовах моделі управління, що пов'язана з використанням науково-освітнього потенціалу суспільства, що робить пріоритетним завдання стратегічного планування розвитку освітньої сфери та діяльності освітніх суб'єктів. В умовах динамічних змін та нестабільності і невизначеності в основі державного управління галуззю має бути реалізація здатності до упровадження різноманітних стратегічних напрямів розвитку і відповідно таких стратегій державного управління освітою, які забезпечать

одночасно і стабільність функціонування, і інноваційний розвиток галузі у контексті потреб системної модернізації українського суспільства.

Зі сказаного зрозуміло, що стратегічне планування в освіті є одним з аспектів загалом стратегічної діяльності системи державного управління і поза цим контекстом не може бути адекватно осмисленим. Стратегічне планування виникає як функція стратегічного управління боку органів державної влади щодо суспільства та його окремих сфер і підсистем. У системі державного управління постійно здійснюються регулюючі процеси на основі прийняття та реалізації управлінських рішень, і скоординованість останніх на рівні стратегічних цілей і завдань визначає успішність діяльності. Дослідники вважають, що сьогодні негативна оцінка діяльності влади з боку суспільства «викликана низьким ступенем успіху прийнятих рішень і їх результативності. Причина полягає у відсутності дієвої системи всеосяжного стратегічного управління державою» [148, с. 50]. Подібна ситуація робить проблематику стратегічного управління та планування однією з найбільш актуальних у процесі інноваційних змін системи вітчизняного державного управління.

У науковій літературі «стратегія» в управлінському сенсі розуміється саме у сенсі планування управлінської діяльності, тобто як певний план дій, який націлений на досягнення тих чи інших цілей, вирішення завдань чи проблем. Один з фундаторів сучасної теорії стратегічного управління Г. Мінцберг вказує, що «стратегія являє собою модель, принцип поведінки, перспективу або стійку послідовність дій, розбитих в часі» [168, р. 108]. Якщо ця послідовність дій, сформульованих у межах стратегії, має своїм результатом оптимізацію управління процесом досягнення цілей за рахунок більшої ефективності процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, то має місце стратегічне управління [148, с. 51].

Стратегічне планування безпосередньо виростає зі стратегічного управління як одна з його функцій. План є невід'ємною складовою стратегії, «стратегія відповідає схемі або плану, який об'єднує основні цілі, політику та послідовність дій в єдине ціле» [169, р. 3-4]. Стратегічне планування

виокремлюється у міжнародних документах як специфічний різновид управлінської діяльності, у тому числі і в освітній галузі. Управління освітньої політики і стратегій ЮНЕСКО у документі «Стратегічний менеджмент в системі освіти: деякі концепції і заходи» (2006 р.) виокремлює стратегічне планування в освітній сфері на основі його суб'єктності, належності, на відміну від оперативного планування до прерогатив верхнього рівня менеджменту, тобто міністерств освіти [123].

Стратегічне планування відповідно виступає не тільки в якості інструмента формулювання та розробки стратегії, а і як механізм прийняття управлінських рішень, що стосуються її реалізації за рахунок використання певних ресурсів і у процесі послідовності дій з їх використання. За рахунок оптимального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічних цілей і здійснюється управлінська функція стратегічного управління, сприяння успіху реалізації державних планів і проектів.

У випадку відсутності чи неадекватності стратегічного планування такий успіх є проблематичним внаслідок безсистемності використання ресурсів та здійснення управлінських дій. Управління, що здійснюється без нього, приречене на хаотичність ціле покладання та незв'язність дій щодо досягнення поставлених цілей, особливо довгострокового характеру. Діяльність органів державної влади стосовно управління соціальними процесами набуває спонтанності, реактивності, спостерігається необґрунтована вибірковість у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень з боку органів державного управління, а це прямий шлях до розпорошення ресурсів і метання від одного варіанту дій до іншого.

Відтак вітчизняні дослідники акцентують значущість стратегічного планування та управління, особливо у перехідному українському суспільстві, та в умовах системної модернізації як країни, так і системи державної влади, що приводить до якісних трансформацій усіх аспектів державного управління його моделі, спрямованості, механізмів, інструментарію тощо. Відтак «планування як управлінська функція присутня у державному управлінні та становить один

із провідних напрямків здійснення державного управління» [11, с. 22].

Що стосується стратегічного виміру розвитку освітньої сфери України, то і в цій галузі стратегічне планування виступає як один з найбільш значущих механізмів системного регулювання розвитку і діяльності освітніх суб'єктів, особливо враховуючи те, що освітні організації та загалом освітня сфера в умовах кризи не можуть розраховувати на суттєве збільшення ресурсів, яке країна може спрямувати для їх модернізації. Відтак саме стратегічне планування має допомогти за умов обмеженості ресурсів розвитку ефективно виконати завдання модернізації в освітній сфері. Стратегізація управління освітою, що здійснюється на основі застосування в державній освітній політиці стратегічного управління та планування як пріоритетних управлінських інструментів, виступає в якості ефективного засобу здійснення освітніх реформ в умовах кризових процесів. Безумовно, при цьому мають братися до уваги особливості освіти як об'єкта державного управління. Освітні суб'єкти знаходяться у сфері планового державного регулювання і одночасно діють у межах ринку освітніх послуг як його повноправні суб'єкти. Відповідно стратегічне управління та планування в освіті поєднує як досягнення певних єдиних загальнодержавних цілей, так і реалізацію цілей освітніх суб'єктів та вирішення галузевих проблем.

Для органів державного управління освітою стратегія визначає пріоритетні цілі розвитку об'єкту управління і є сукупністю взаємопов'язаних за завданнями, термінами здійснення і ресурсами цільових програм розвитку освітньої сфери та її окремих складових і суб'єктів, окремих проектів і програмних заходів, що забезпечують ефективне формування державної політики розвитку освітньої сфери України. На організаційному рівні використання стратегічного підходу до управління освітніми організаціями є також об'єктивно необхідним внаслідок досить динамічних змін в зовнішньому середовищі організацій сфери освіти, що обумовлюють її невизначеність. Стратегічне планування в освіті здійснюється як результат аналізу сильних і слабких сторін галузі та її окремих суб'єктів, а також визначення можливостей і

перешкод їх розвитку. Для органів управління освітою стратегія виступає як заздалегідь спланована реакція галузі на зміни зовнішнього середовища. Від неї залежить благополуччя і освітньої сфери в цілому, і кожної освітньої організації [103, с. 5].

Нові соціокультурні умови функціонування освітньої сфери визначають і необхідність нових підходів до стратегічного планування її розвитку. Вітчизняний дослідник А. Гнатенко акцентує насамперед необхідність розробки нових теоретичних підходів до опрацювання проблем стратегічного планування у державному управлінні [28, с. 105-106]. Адже на сьогодні постають нові завдання в означеній царині управлінської діяльності, що формує ситуацію, коли «стратегічне планування діяльності органів державного управління є складною та відпрацьованою не в повному обсязі проблемою» [70, с. 254]. Разом з тим, наявний достатньо вагомий науковий доробок у досліджуваній царині.

Слід сказати, що теоретичні та методологічні аспекти стратегічного планування досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. До класичних робіт слід віднести дослідження таких зарубіжних авторів як К. Ендрю, П. Зельцніка, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, в яких обґрунтовані витоки класичної теорії стратегічного планування та стратегічного управління. Розбудова класичних концепцій стратегічного планування здійснюється у роботах як зарубіжних авторів (W. Trousdale, L. Ramirez, G. Kebede), так і вітчизняних науковців (О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка, Н.Кухарська та ін.).

Стратегічне планування як важливий вимір управлінської діяльності у тих чи інших аспектах досліджується зарубіжними авторами (І. Ансоффа, В. Борисевич, К. Знаменська, Г. Кандауроваї, В. Рохчін, С. Тяглов) та вітчизняними фахівцями з державного управління, економіки, права (організаційний аспект стратегічного планування розглянуто у роботах Л. Довганя, В. Немцова, С. Оборської, В. Оберемчука, В. Пономаренка, З. Шершньоав, у межах муніципального управління його аналізують Р. Брусак,

Г. Дробенко, О. Дудкіна, Ю. Зима, О. Карим, А. Мельник, Р. Свірський, Ю. Шаров, як складову системи державного управління воно є предметом уваги В. Богдановича, В. Малиновського, А. Семенченка, а на рівні конкретних суб'єктів управлінської діяльності досліджується у роботах Я. Базилюка, В. Воронкової, А. Гальчинського, В. Геєца, Я. Жаліла, Д. Покришки, Ж. Поплавської). Для нашого дослідження найбільш важливі аспекти стратегічного планування як управлінської діяльності висвітлені у роботах таких вітчизняних фахівців як В. Вознюк, Л. Довгань, В. Немцов, Л. Скібіцька Л. Щоголева. Стосовно застосування засад стратегічного планування в освітній галузі найбільше значення мають Г. Дмитренка, Г. Єльнікова, В. Мельник, О. Рябоконея, П. Третьякова.

Теоретичні розвідки щодо застосування стратегічного планування в освіті стали відображенням його широкого застосування у всіх сферах соціального життя, починаючи з кінця 1960-х — початку 1970-х років [75, с. 450]. Тоді ж науковці відділили даний тип планування від планування довгострокового на основі розуміння майбутнього розвитку об'єкта управління. Стратегічне планування актуалізувалося у зв'язку із динамічністю розвитку об'єкта управління і мінливістю орієнтирів майбутнього. Воно ґрунтується на відході від принципу екстраполяції попередніх тенденцій розвитку в умовах невизначеності сценаріїв розвитку і вірогіднісного характеру стратегій.

Вперше у системному вигляді такі ідеї були розроблені у межах теорії стратегічного планування стосовно управління корпоративними бізнес-структурами у роботах І. Ансоффа [3]. Стратегічне планування як основа управління розвитком складних і динамічних об'єктів стало об'єктом досліджень А. Акера, Р. Акоффа, Р. Бранденбурга, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, Б. Карлофа, У. Кінаг, Д. Кліланда, Дж. Б.Куїнна, Г. Мінцберга, Дж. Стейнера, Д. Хассіа та інших зарубіжних фахівців. У їхніх роботах проблематика стратегічного планування поступово розширилася, і одним з напрямів такого розширення стало обґрунтування його використання в системі державного управління.

Останній аспект виявився надзвичайно важливим для країн з перехідною економікою, і саме питання державного стратегічного планування стали основними у роботах таких вітчизняних авторів як В. Віханський, Я. Жаліло, О. Машков, Н. Нижник, В. Тертичка, Н. Федоров, Ю. Шаров. На сьогодні у вітчизняній науковій літературі достатньо розлого і глибоко визначені найбільш важливі аспекти стратегічного планування: методологія дослідження та здійснення, стадії на рівні різних суб'єктів управління, процеси, в яких воно проявляється, система зв'язків з управлінським та соціокультурним середовищем, особливості у різних сферах, галузях, рівнях, включаючи і освітню галузь. Однак загальною проблемою вітчизняних досліджень є недостатня увага до аналізу стратегічного планування як системи загалом та в конкретних сферах управлінської діяльності, включаючи, освіту, зокрема. На сьогодні відсутнє розуміння системи державного стратегічного планування як механізму не лише формулювання абстрактних цілей майбутнього розвитку, а й конкретних інструментів та систем дій для їх досягнення. Іншою системною проблемою є недооцінка взаємодії тенденцій розвитку об'єкта управління та його середовища в умовах динамічних змін та нестабільності, що акцентує увагу до потенціалу та слабких сторін об'єкта, а відповідно до можливостей інноваційних трансформацій та ризиків.

Поняття «стратегічне планування», є дуже багатограним і може характеризуватися у різних вимірах як більш чи менш чітко організований безперервний процес формулювання цілей і інструментарію розвитку освітньої галузі; при цьому воно відрізняється і від довгострокового, і від перспективного планування відповідно розумінням динаміки процесів розвитку та поєднанням їх цілей і механізмів; його мета - адаптивно-інноваційна, тобто забезпечення інноваційних трансформацій об'єкта управління у контексті врахування змін як його самого, так і зовнішнього середовища.

У суб'єктно-змістовному вимірі стратегічне планування в освіті як механізм модернізації галузі орієнтоване на радикальне покращення освітньої діяльності з погляду інтересів споживачів освітніх послуг. До цього спонукає і



упровадження клієнталістської моделі в систему вітчизняного державного управління. Відтак найбільш важливі завдання та цілі стратегічного планування в освіті визначаються потребами поліпшення якості освітньої діяльності; адаптацією освітньої галузі до ринкових умов (маркетизація освіти); використання системних, управлінських та технологічних інновацій для формування нового освітнього середовища; задоволення усіх потреб споживачів освітніх послуг; суттєва диверсифікація освітньої діяльності тощо. Той же час слід мати на увазі, що само по собі стратегічне планування не передбачає обов'язкового радикального покращання системного чи організаційного характеру, оскільки останнє можливе лише при наявності відповідного потенціалу розвитку (а його може й не бути). Більше того, удосконалення не можуть розглядатися як просто екстраполяції певних оцінок, перенесених з минулого стану об'єкта управління. Це актуалізує ту складову стратегічного планування в освіті, яка визначає не просто безпроблемний шлях до досконалого майбутнього, а з'ясування ризиків та небезпек системних змін і способів їх уникнення або мінімізації [2, с. 24].

Таким чином, стратегічне планування є тими виміром, функцією, механізмом системи державного управління освітою, що допомагає визначити та спланувати найбільш сприятливі умови для функціонування та розвитку системи освіти. Через нього здійснюється реалізація стратегічних цілей розвитку галузі на основі комплексних заходів, які підкріплені інструментарієм найбільш ефективного використання ресурсів. На сьогодні стратегічне планування пов'язується як зі стратегією управління, так і з плануванням як загальною якістю людини, що полягає у формуванні цілі діяльності у вигляді прогнозованого об'єкта на майбутнє. Відповідно планування – як поточне, так і стратегічне – є невід'ємним елементом людської діяльності і управління. Проте у сучасному цілісному та організованому вигляді воно виникло в умовах розвиненого ринку, розвиваючись у контексті тенденцій ускладнення суспільства та його інститутів як об'єкта управління. Стратегічне планування є найбільш ефективним механізмом державного регулювання напрямків та

динаміки освітніх процесів. Освітні програми та прогнози розробляються на різних рівнях управління і інтерпретуються науковцями та управлінцями практиками як пріоритетний інструмент здійснення державної освітньої політики. Бажання досягти збалансованості освітніх процесів та їх узгодження з загально соціальними тенденціями розвитку стимулює органи державного управління освітою все ширше використовувати стратегічне планування розвитку галузі, підпорядкувавши цілі управління передбаченому у межах наукових прогнозів майбутньому або визначеним базовим тенденціям соціального розвитку у вигляді галузевих і соціальних пріоритетів та відповідних їм цілей і механізмів їх досягнення.

Сучасне розуміння стратегічного планування дослідники відносять до 50-х - 70-х років ХХ ст. [68, с. 8]. Спочатку воно виникло у межах компаній та корпорацій, а згодом почало використовуватися і на рівні діяльності органів державної влади.

Визначення категорії «стратегічне планування» є неоднозначним і в цілому інтерпретується у межах його розуміння як механізму досягнення певних стратегічних цілей через організацію використання певних ресурсів на основі певної політики [67, с. 74]. Для нашого дослідження достатньо актуальним є визначення, згідно з яким «стратегічне планування є системним процесом, за допомогою якого компанія, регіон або місцева спільнота планують і прогнозують свою діяльність на майбутнє» [7, с. 10]. Відповідно дослідники акцентують увагу на системній цілісності як специфікуючій характеристиці стратегічного планування, вказуючи, що в Україні сьогодні «відсутній цілісний механізм стратегічного планування, наявні планові процеси носять епізодичний характер, не містять передумов для виконання намічених планів у повному обсязі та підвищення ефективності управління» [134, с. 109],

Між тим на сьогодні існує достатньо значний досвід наукової розробки проблем стратегічного планування у контексті управлінської діяльності. Різні аспекти стратегічного планування у державно-управлінському вимірі висвітлено у працях Р. Джонса, В. Дементьева, С. Жилкіна, Б. Кузика,

Т. Лозинської, М. Латиніна, Н. Лоли, О. Нижник, Р. Сенкевича, О. Смирнова, Г. Медведєва, А. Рахімова, Ю. Шарова, Ю. Яковця та інших фахівців. Щодо стратегічного планування на організаційному рівні, то слід звернути увагу на роботи таких авторів, як Д. Аакер, С. Альтшулер, І. Ансофф, С. Алексєєв, М. Армстронг, В. Віханський, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Колпаков, В. Маслов, Г. Мінцберг, Ю. Лапигін, В. Пастухова, А. Стрікленд, В. Сладкевич, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, З. Шершньова та інші.

Достатньо активно вітчизняні та зарубіжні дослідники аналізують і проблематику стратегічного планування освітньої діяльності. Тут насамперед слід звернутися до доробку таких фахівців як Л. Абрамов, Т. Азарова, Л. Артеменко, Б. Артамонов, О. Берданова, І. Болховітіна, В. Вакуленко, Л. Донець, П. Друкер, А. Карпенко, А. Кругляно, Л. Чемерис та інших. У наявних наукових розвідках аналізується сама специфіка поняття «стратегічне планування» стосовно в освітньої галузі, досліджуються засади, принципи, концептуальний базис його аналізу і здійснення, визначаються практичні аспекти стратегічного планування як процесу (рівні, етапи, механізми, інструментарій). Останнім часом актуальною є просторова проблематика стратегічного планування, особливо у контексті управління медіа-освітнім простором та аналізу впливу соціокультурного простору на освітню діяльність. При цьому найбільш цінними для нашого дослідження є роботи з інституційного та організаційного стратегічного планування в освіті, серед яких виділяються праці С. Пакуліна, В. Мельника, В. Григораша.

Підкреслюючи зв'язок стратегічного планування з управлінською діяльністю, дослідники аналізують його у контексті понять управління та регулювання, як їх складову, орієнтовану на формування цілей і ресурсне забезпечення їх досягнення [36, с. 42]. У цьому контексті значну частину наукових досліджень складають дефінітивні наукові розвідки, у межах яких здійснюються спроби визначити місце поняття стратегічного планування у досить обширному понятійно-категоріальному та концептуально-методологічному апараті науки державного управління. Дослідники вказують

на неоднозначність термінів, їх управлінського змісту і областей, які вони відображають. Найближчими до досліджуваного поняття є терміни «стратегія» та «планування», які на комплементарній основі і визначають його зміст.

Що стосується концепту «стратегія», то він набув сучасного управлінського значення у 50-х роках ХХ століття, поступово розширюючи область свого застосування, у тому числі і у державному управлінні. У результаті з переважно економічного терміну даний концепт виріс до рівня репрезентації сутності розвитку складних соціальних систем. Відповідно до сучасних наукових уявлень [8, с. 6], існують наступні підходи до розуміння стратегії у контексті стратегічного планування:

- по-перше, це узагальнений вимір управлінської діяльності, який забезпечує спрямованість останньої на досягнення поставлених цілей (свого роду «стратегічне бачення», тобто достатньо абстрактне уявлення стосовно програмованого майбутнього об'єкта управління);

- по-друге, це стратегічне планування конкретної управлінської діяльності, свого роду стратегія-план, що виступає у якості одного з елементів програмного забезпечення процесу управління об'єктом;

- по-третє, це процес, «спрямований на визначення напрямку розвитку організацій ...у зміні навколишнього середовища» [16, с. 4], тобто механізм оцінки, орієнтування та прогнозування розвитку об'єкту управління.

Сьогодні найбільш поширеним є саме розуміння стратегії як стратегічного плану діяльності, що має управлінське призначення. Однак при цьому таке розуміння поєднується з увагою до стратегії як механізму координації управлінських дій. Адже зовнішнє середовище, як і об'єкт управління, стає все мінливішим, що не дозволяє здійснювати ефективно планування на скільки-небудь довгий період без подальших змін. Тому актуалізується не стільки потреба у конкретному плані, скільки узгоджене довгострокове бачення вирішення управлінської проблеми, і саме це забезпечує адекватне і гнучке реагування на зміни та можливість в умовах мінливого середовища підтримувати послідовну цілеспрямованість управлінських дій.

Відтак у системі державного управління під стратегією доцільно розуміти комплекс заходів щодо організації діяльності суб'єктів освітньої діяльності та управління на шляху досягнення стратегічної мети розвитку системи освіти. Стратегія управління відповідно має відношення до розвитку як узгоджувального діалогу між всіма зацікавленими суб'єктами (державними органами, бізнесом, громадою та освітянами), заснований на оцінці та аналізі поточної ситуації і відображений у плані розвитку освітньої галузі та її складових.

Для нашого дослідження також важливо вказати на різницю між поняттями «стратегія» та «концепція». У другому випадку ми маємо справу з системним представленням розуміння об'єкта управління, напрямів його розвитку та способів управління цим розвитком. Стратегія доповнює конкретизує узагальнюючі положення концепції, будучи по суті її практико орієнтованою репрезентацією. Відтак потрібно мати на увазі, що успішний процес стратегічного планування в освіті має спиратися на чітко сформульовані концептуальні засади розуміння розвитку галузі і процесу управління ним, компліментарність концепції та стратегії приводить до того, що «стратегічні концепції» стають більш обґрунтованими, а проблемні питання стають більш узгоджені» [8, с. 13].

Що стосується планування, то воно завжди розглядалося саме як одна з управлінських функцій щодо вибору найбільш сприятливого варіанту розвитку об'єкта управління у певних часових межах [129, с. 11]. Це комплекс управлінських рішень, що приймається як основа діяльності для досягнення перспективних цілей. Особливостями сучасного планування вважаються не стільки сам алгоритм прийняття рішень, скільки потреба їх прийняття у мінливому середовищі, що визначає потребу у здатності суб'єкта планування до гнучкого реагування на зміни. Відтак сучасне планування підпорядковує завдання прогнозування розвитку об'єкта управління та адаптації до зовнішнього середовища пріоритетній меті активного перетворення об'єкта стратегічного планування й управління.

Серед безлічі підходів щодо розуміння планування у контексті цілей нашого дослідження звернемо увагу на думку І. Ансоффа, який визначав його як «процес прийняття та оцінки цілого ряду взаємозалежних рішень, що випереджають певну діяльність в ситуації, коли є впевненість в тому, що бажаний майбутній стан не виникне без певних дій і що відповідні дії підвищать ймовірність успішного результату» [2, с. 124]. Відповідно доцільно розглядати планування, з одного боку, як процес управлінської оцінки при виборі оптимального комплексу взаємопов'язаних рішень стосовно розвитку об'єкта управління, а з іншого боку – як діяльність щодо практичного забезпечення прийняття вказаних рішень і їх узгодження з наявною ситуацією, ресурсами, можливостями. У цілому термін «планування» в управлінському контексті дослідники визначають як створення певного задуму (фактично, моделі) певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей розвитку об'єкта управління. При цьому вказана діяльність розглядається структуровано, тобто включає цілі, напрями, зміст, специфіку, послідовність етапів, термін, ресурси, методи, механізми та інструментарій [142, с. 182]. Функціонально планування забезпечує оптимальність вибору варіанту розвитку об'єкта і слугує основою взаємозв'язку всіх складових управління ним, перетворюючи розрізнені акти в єдину систему.

Таку узагальнену трактовку даного феномену містить і Енциклопедія державного управління, вказуючи на планування як на функцію державного управління, що концентрується на визначенні напрямів, темпів, показників процесів у системі державного управління, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Планування також розглядається і як основа розвитку та реформування системи вітчизняного державного управління, насамперед з погляду визначення цілей [41, с. 699].

В освітній галузі уся вказана проблематика досліджень державного стратегічного планування опосередковується як специфікою процесу освітнього цілепокладання, так і особливостями державного управління процесом реформування вітчизняної освіти. Відповідно у сфері освіти

стратегічне планування розглядається у контексті реформ галузі як одного із стратегічних напрямків усього процесу державотворення у нашій країні, як механізм ефективного здійснення модернізації у даній царині. При цьому дуже багато уваги приділяється використанню в Україні зарубіжного досвіду планування та здійснення освітянських реформ. Відповідно для нас найбільше значення мають дослідження механізмів та інструментарію державного управління освітньою галуззю у контексті завдань її модернізації, які здійснено у роботах А. Власюка, Г. Дмитренко, І. Зязюна, С. Калашникової, І. Ковчиної, К. Корсака, В. Лугового, О. Локшиної, С. Майбороди Б. Мельниченка, В. Олійника, А. Парінова, Л. Пуховської, А. Сбруєва, І. Тараненка та інших.

Узагальнений висновок досліджень ролі стратегічного планування в державному управлінні освітою свідчить про визнання його дієвості як механізму підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Дослідники виходять з того, що «головним, що забезпечує позитивний вплив на якість освіти, є ефективне управління системою освіти. Хоча стратегічний менеджмент в основному є методом економічним, застосування його в сфері освіти може дати відчутний ефект у вигляді високої результативності при відповідних бюджетних витратах на систему освіти»[123, с. 277].

Відтак стратегічне планування розглядається через призму упровадження в освіті сучасних форм менеджеріального управління, яке неможливе без стратегічного планування як репрезентації стратегічного мислення. Вважається що його упровадження дозволить виправити наявні проблеми освітянських реформ, які пов'язані з відсутністю запланованих у межах традиційного управління результатів; неправильним використанням ресурсів; ускладненням планування, прийняття оптимальних рішень, знаходження компромісів в умовах невизначеності та динамічних змін. Широкомасштабне застосування стратегічного планування в освіті реалізується у конкретних планах та проектах, які достатньо чітко описуються у документах ЮНЕСКО як на рівні загальних принципів стратегічного управління, так і на рівні конкретних рекомендацій та обмежень. Технології ефективного використання стратегічного

планування в освіті є достатньо добре розробленими на рівні загального цілепокладання [163].

Вітчизняні дослідники також аналізують численні підходи, моделі та практичні рекомендації щодо вдосконалення державного стратегічного планування та процес його нормативно-правового та організаційного забезпечення [11, с. 22]. Проблеми галузевого стратегічного планування представлені у повістці дня як наукової спільноти, так і органів державної влади. У центрі уваги стоять питання оптимізації стратегії розвитку освіти України, вибір найбільш ефективних шляхів стратегічного розвитку галузі, результативність використання, упровадження клієнталістських принципів державного управління з врахуванням потреб усіх освітніх суб'єктів. Вказана проблематика у тій чи іншій мірі розглядається у роботах таких вітчизняних авторів як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Ю. Битяк, О. Гапоненко, Б. Козбаненко, В. Малиновський, В. Марущак та інші.

Фахівці вказують, що «державне стратегічне планування в освіті є механізмом досягнення цілей державної політики в освітній сфері» [134, с. 7], і його ефективність визначається здатністю об'єднати всі ресурси для досягнення цілей освітнього розвитку, визначених державною владою. Відтак саме державне галузеве планування на стратегічному рівні визначає всі системні процеси в освіті, пов'язані з наявністю осмисленого ціле покладання, зокрема, щодо здійснення освітніх реформ і відповідного інструментарію, пов'язаного з освітніми нововведеннями [60].

Важливим аспектом досліджень у науковій літературі є питання концептуальних засад здійснення стратегічного планування. У наукових розвідках відзначається негативний вплив на управлінську практику традиційних підходів та методів стратегічного планування освітнього розвитку, особливо відсутності зв'язку між стратегічними державними цілями в освіті та конкретними програмами здійснення освітніх інновацій. Відтак достатньо широко аналізуються принципи, методи, моделі процесу планування з виходом на узагальнення зарубіжного досвіду у цій царині (Т. Заяць, С. Дорогунцов,



О. Ковтун, А. Мельник, С. Мочерний, Ю. Пітюренко, С. Чистов та інші).

На основі таких узагальнень доцільно зробити висновки, що ефективні та перевірені на практиці методи стратегічного планування, які можуть використовуватися в управлінні освітньою галуззю, розроблені у межах таких управлінських напрямків як школа позиціонування (М. Портер), школа дизайну (К. Ендрю, А. Чандлер), школа конфігурації (Г. Мінцберг), школа планування (І. Ансофф) та інших. Серед найбільш поширених у світовій управлінській практиці планування освітнього розвитку слід відзначити низку концептуальних підходів, таких як методика USAID, метод Брайсона, багатоступеневе планування, алгоритм Бейлі, модель «Озборн&Гіблер» та інші. Разом з тим, слід визнати відсутність комплексних досліджень щодо системної адаптації інноваційних концептуальних підходів стратегічного планування в освіті у вітчизняній науці державного управління, що пояснюється як відсутністю ефективної системи галузевого планування, так і браком наукових досліджень цієї проблеми. Її вирішення бачиться на шляхах розробки та використання системно-модельного інструментарію дослідження методології і технології стратегічного планування в освіті, який ґрунтується на засадах системного підходу у його модельно-парадигмальній інтерпретації і дозволяє вийти на обґрунтування наукових засад формування цілісної системи такого планування. Ця проблема буде більш детально розглянута у другому розділі дослідження.

У будь-якому випадку практично всі дослідники визнають необхідність інтеграції ефективних методів стратегічного планування у галузі, особливо з погляду досягнення консенсусу учасників освітніх планів та проектів. У наявних дослідженнях акцентується вплив нових об'єктів, процесів, концептуальних засад стратегічного планування в освіті на теорію та практику державного управління галуззю, оскільки інноваційне планування має бути спрямоване на формування інноваційної інфраструктури освітньої галузі. Дуже часто потреби стратегічного планування сьогодні виходять за межі традиційної системи державного управління освітою, що вимагає посилення уваги до його

мезорівня, де буде здійснюватися трансформація національної стратегії розвитку галузі в систему комплексних освітніх проектів, що під керівництвом органів державного управління об'єднує різноманітних освітніх суб'єктів та інноваційні співтовариства [105, с. 22-23]. Саме за таких умов, на нашу думку, і можливе подолання існуючих неузгодженостей між національною освітньою стратегією, галузевим стратегічним плануванням та конкретними стратегічними планами освітніх суб'єктів, що сьогодні розглядається як основний недолік у системі державного управління галузевим розвитком.

З наявних наукових розвідок доцільно зробити висновок про значущість узгодження освітньої стратегії з іншими галузевими стратегіями розвитку. Серед основних напрямів такого узгодження з іншими сферами народного господарства особливе значення дослідники надають взаємодії сфери освіти та ринку праці. Вітчизняна дослідниця О.Зеленська бачить основу стратегічного планування у процесі здійснення освітніх реформ у необхідності забезпечити «потреби держави та бізнесу на підготовку якісних кадрів» [52, с. 56].

Відповідно суттєве значення для нашої роботи мають дослідження, які визначають основи стратегічного планування в освітній сфері у контексті ринку праці та загалом потреб українського суспільства у кадрах. Найбільш цінними для нашої роботи є праці таких вітчизняних дослідників як О. Баришніков, Т. Балановська, О. Гоголя, Н.Драгнев, В. Онікієнко, В. Сидоров, М. Слободчук, М. Танасієнко, Л. Шимченко та інші. Також важливим є доробок стосовно загальних проблем взаємозв'язку освіти та кадрового забезпечення соціально-економічного розвитку таких зарубіжних авторів як Й. Ритзен, К.Ф. Циммерман, С. Скарпетта та інших.

Вирішення практичних проблем взаємозв'язку освіти на суспільних потребах бачиться дослідниками як реалізація стратегії розвитку освіти, що орієнтується на споживача (маркетингова стратегія). Цей аспект стратегічного планування у цілому підпорядковується завданням клієнталістської переорієнтації усієї системи державного управління освітою і має широке представництво у науковій літературі. На сьогодні саме маркетингове

стратегічне планування в освіті слід вважати найбільш перспективним і об'єднуючим стосовно інших стратегій освітнього розвитку. Їй підпорядковуються інші стратегії і планування розвитку освіти - стратегії інноваційного розвитку, активні модернізуючі стратегії, адаптуючі стратегії, стратегії сталого розвитку, інтеграційні стратегії, стратегії структурно-функціональної стабілізації тощо.

Потреби забезпечення цілепокладання освітньої стратегії, виходячи з соціальних вимог та тенденцій розвитку на всіх рівнях (від наднаціонального до регіонального) сьогодні задекларовані у міжнародних програмних документах освітнього розвитку, зокрема, у Програмному документі ЮНЕСКО «Реформа і розвиток освіти». Як вказується у даному документі, основою успішності освітньої стратегії є її конкретність, прив'язаність до специфічних умов та завдань соціокультурного середовища. Разом з тим конкретний зміст стратегічного планування освітнього розвитку здійснюється у межах узагальнених форм – організаційного, ресурсного, інструментального забезпечення планово-управлінської діяльності.

Таким чином, узагальнення наявних наукових розвідок, концептуальних підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає можливість уточнити та структурувати теоретичні положення щодо визначення змісту поняття стратегічного планування та його особливостей в освіті і зробити висновок про пріоритетність стратегічного планування в освіті як механізму державного управління галуззю та реалізації державної стратегії її розвитку.

## **1.2. Системний вимір стратегічного планування в освіті**

Стратегічне планування як функціонування освітньої галузі, так й освітніх реформ є реальним соціальним та управлінським процесом, який здійснюється через діяльність конкретних суб'єктів у межах певних інституційно-організаційних форм з використанням механізмів і технологій управлінської діяльності. Складність даного процесу та його інтегрованість в

управлінську систему визначає і необхідність інтерпретації стратегічного галузевого планування як системи, що репрезентується через комплекс управлінських впливів та поліархічних міжсуб'єктних взаємодій в освітній галузі як внутрішньосистемного характеру, так і у контексті наявності соціальних чинників. Така система має характер однієї з підсистем управління, представляючи собою інтегровану завданнями державного галузевого управління сукупність засад, принципів, методів, суб'єктів, об'єктів, організаційних форм, механізмів, технологічних прийомів, націлену на реалізацію функцій державного управління освітньою сферою та окремими освітніми організаціями.

Системне розуміння стратегічного планування відтак має як когнітивні, так і соціально-управлінські підстави. Тобто воно встановлює відповідність інструментарію аналізу та реальних характеристик його предмета. Відповідно системний вимір стратегічного планування в освіті і використання системного підходу до його дослідження визначається реаліями діяльності органів державного управління освітою. Потрібно також мати на увазі і завдання оптимізації галузевим управлінням, оскільки як інструментарій державного управління стратегічне планування в освіті є ефективним лише як система управлінської діяльності, підпорядкована цілям інноваційної трансформації галузі та її управлінської складової.

Для характеристики стратегічного планування в освіті доцільно застосовувати загальнонаукові та державно-управлінські визначення системи. Під останньою дослідники розуміють «цілеспрямовану цілісність взаємозалежних елементів, що має нові інтегративні властивості, відсутні в кожного з них», яка знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування в освіті є складовою освітньої системи, яка в літературі характеризується як соціально обумовлена цілісність освітніх суб'єктів, які знаходяться у процесі міжсуб'єктної взаємодії та взаємодії із своїм соціокультурним оточенням, а також різноманітні чинники формування середовища вказаних взаємодій у контексті цілей освітньої діяльності.

Системність стратегічного планування в освіті визначається і завданнями цього інструменту державного управління галуззю. З одного боку, мова йде про його використання для успішного здійснення процесу реформування та впровадження освітніх інновацій, а з іншого – для адаптації управлінської діяльності до мінливості та невизначеності освіти як об'єкта управління. Лише на основі системного розуміння стратегічного планування відкриваються можливості його використання для забезпечення ефективності таких аспектів державного управління освітою як сценарність та альтернативність процесу прийняття та реалізації управлінських рішень; мінімізація ризиків як результату невизначеності тенденцій розвитку освіти; підпорядкування значущості управлінських рішень критеріям соціальної ефективності тощо. Вітчизняні дослідники проблеми, наприклад, Л. Щоголева і В. Вознюк, у своїх наукових розвідках достатньо аргументовано показують необхідність розуміння стратегічного управління в освіті як діяльності, що має системно-соціальний характер [152, с. 237].

Системності стратегічному плануванню в освіті надає і його належність до стратегічного управління галуззю. Останнє є процесом, що визначає послідовність дій з розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої сфери. Воно проявляється в умінні моделювати ситуацію, в здатності виявляти необхідність змін, в розробці самої стратегії освітнього розвитку, у здатності втілювати її в життя. Оскільки стратегічне управління є системою дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, часто в умовах обмеженості ресурсів, важливими є обидві частини стратегічного управління освітою - і розробка, і впровадження інноваційних проектів розвитку галузі та освітніх організацій. Саме виникнення потреби у стратегічному управлінні та плануванні освітнього розвитку обумовлене динамічними змінами в зовнішньому середовищі, в умовах яких дії органів державної влади не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються, і все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами, що ведуть до досягнення поставлених цілей, а це не можливо без використання системного підходу. Так,

вітчизняний дослідник Л.Черватюк, налізуючи освітню політику розвинених європейських країн протягом останнього століття, робить обґрунтований висновок про пряму залежність розвитку стратегічного планування в освіті та процесу системної реалізації інтеграційних процесів в європейському освітньому просторі [147, с. 591].

Інноваційні зміни визначають і системний характер самого стратегічного управління та планування в освітній царині. Традиційним є державне управління на основі контролю над виконанням, при якому реакція на зміни з'являється після звершення подій, а саме управління вимагає багато часу на усвідомлення неминучості змін, розробки нової стратегії і адаптацію до неї системи. У сучасних умовах воно поступово змінюється стратегічним управлінням на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати, екстраполюючи тенденції, що склалися, і проводячи довгострокове планування. Проте і ця модель сьогодні вже виглядає недостатньо ефективною і має бути замінена управлінням на базі передбачення змін, а у перспективі - управлінням на основі гнучких екстрених рішень, яке складається в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки нестримно, що їх неможливо вчасно передбачити, і стратегічне управління формується у процесі постійного коригування раніше розробленої стратегії [15, с. 121].

В сучасних умовах стратегії розвитку освіти все більш диференціюються за суб'єктними ознаками, цілями, суб'єкт-об'єктними взаємодіями тощо. Інноваційні зміни, динамічність розвитку створюють ситуацію, коли потрібно керувати процесами, які «не укладаються в первинну концепцію стратегії» [101, с. 3]. Підхід до стратегічного управління як механізму формування нових горизонтів розвитку відкриває нові можливості як для зростання ефективності управлінської діяльності, так і для системних змін освіти як об'єкта управління. Постає настійна потреба у відході від стратегічного планування як реалізації передбачуваної і екстрапольованої з тенденцій минулого розвитку стратегії і плану дій. Це створює абсолютно новий об'єкт для стратегічного управління в

освітній сфері для органів державної влади, що максимізує значущість стратегічного планування як основного механізму адаптації до умов непередбачуваності. Вітчизняні дослідники у зв'язку з цим акцентують необхідність використання стратегічного планування у якості інструменту визначення базових тенденцій освітнього розвитку в умовах динамічних змін, навіть якщо вони недостатньо очевидні, але дають можливість ефективного використання наявних ресурсів об'єкта управління для інноваційного прориву [71, с. 1].

Загалом, характеризуючи наявні підходи до державного стратегічного планування в освіті як системи, слід відмітити дуже велику розбіжність у поглядах вчених на даний феномен. Під ним розуміється: система повторюваних дій (дослідження та збір даних; прийняття рішень і їх оцінка; відслідковування процесу і оцінка рішень), які фактично дублюють увесь управлінський цикл; механізм регулювання діяльності на основі утвердження планових відносин у вигляді формально чи нормативно конституюваних стратегій, планів концепцій; система рішень та основаної на них управлінської діяльності з боку керівних органів щодо реалізації стратегії розвитку у вигляді досягнення довгострокових цілей і сприяння процесу формування бажаного стану об'єкта; процес адаптації управлінських впливів на розвиток об'єкта, шляхом планування цього розвитку і його постійного корегування на основі моніторингу змін як у самій організації, так і в її соціальному середовищі; адаптивний процес, який здійснює керівна підсистема за рахунок розробки та упровадження організаційних стратегій різної спрямованості для досягнення організаційних цілей, знову ж таки в умовах постійного моніторингу внутрішнього стану та зовнішнього середовища і постійних корекцій стратегічного курсу. Власне, специфіка розуміння стратегічного планування визначається в основному державною суб'єктністю цього процесу. Дослідники також вказують, що стратегічне планування – це система управлінських рішень керівництва в органах державної влади, результатом яких є розробка і реалізація стратегій, призначених для досягнення значущих державних цілей

[151, с. 222]. Існує також достатньо багато інструментальних визначень, які акцентують окремі аспекти чи специфічні особливості державного стратегічного планування, особливо у порівнянні з іншими видами планування.

У освіті стратегічне планування в умовах модернізаційних процесів виступає як одна з системних функцій державного управління галуззю, оскільки саме у його межах визначаються механізми та умови їх використання з метою реалізації освітньої державної політики. Для освітніх цілей доцільно використовувати вже наявні і добре апробовані у зарубіжній управлінській практиці форми загальнодержавного планування системного характеру, такі як бюджетне планування, планування та проектування розвитку державних секторів різних галузей, використання планових засад у процесі формування державного замовлення; розробка і реалізація державних цільових комплексних програм тощо. Загалом системні реформи в освітній галузі неможливо здійснити за межами постійного і достатньо тривалого процесу стратегічного планування, що і визначає значущість його використання як системи у державному управлінні освітою. У зв'язку з цим потрібно згодитися з дослідниками, які пропонують розглядати стратегічне планування не просто як управлінську функцію, а як систему інститутів, механізмів та інструментів державного управління, що лежить в основі визначення напрямів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на досягнення найбільш важливих цілей освітнього розвитку в сукупності з процесом його ресурсного забезпечення [153, с. 45-46].

Відтак за своєю природою стратегічне планування не є лише одним з етапів управлінської діяльності, а представляє собою безперервний процес репрезентації даної системної функції, у ході якого здійснюється визначення і коригування основних тенденцій розвитку освітньої системи та діяльності освітніх організацій в умовах динамічних трансформацій освітньої галузі та її соціокультурного середовища на основі прогнозування найбільш вірогідних сценаріїв змін. Системний характер забезпечує стратегічному плануванню статус свого роду управлінської «функції над функціями», визначаючи зміст та



напрями реалізації усієї системи управлінських функцій органів державного управління освітою, фундаментом їх функціональної складової. У його межах відбувається поєднання процесів цілепокладання та практично-ресурсного забезпечення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітнього розвитку.

Останнє особливо важливо, оскільки дозволяє оптимально організувати у межах стратегічного планування практичну діяльність щодо реалізації державної освітньої політики та стратегії. Маються на увазі створення ефективної організаційної структури та підсистеми управління, визначення, акумуляція та належне використання організаційних ресурсів; структурування потенціалу розвитку та розподіл ресурсів за напрямками діяльності; максимізація внутрішніх можливостей розвитку у контексті тенденцій розвитку освітнього середовища; налагодження системи координації діяльності і структурно-функціональні інновації; прогнозування та коригування стратегії розвитку.

Системність досліджуваному об'єкту надає належність не лише до стратегії управління, а й до планування управлінської діяльності. Планування в цілому можна розглядати в якості системостворюючого чинника стосовно будь-якого управлінського процесу, через нього соціальні системи, інституції та організації здійснюють упорядковане використання наявних у них ресурсів з метою адаптації до динамічного розвитку зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Цю свою функцію стратегічне планування може виконувати завдяки здатності до цілепокладання, системному обґрунтуванню пріоритетів розвитку, визначення шляхів та інструментарію досягнення цілей з оптимальним використанням ресурсів на основі порівнянні різних альтернатив (сценаріїв).

Планування відноситься до основних функцій державного управління, однак при цьому у науковій літературі існують дискусії стосовно змісту та наповненості його системних складових. У найбільш широкій інтерпретації функціональний імператив планування включає в себе процеси цілепокладання,

прогнозування, моделювання, аналізу, прийняття рішень. Однак значна частина науковців виводять прогнозування за межі системи планування на тій підставі, що ця управлінська функція носить значно абстрактніший характер у порівнянні з визначенням конкретних цілей і завдань у процесі планування [35 с. 12-13]. У вітчизняній науковій літературі з державного управління, як можна судити, наприклад, з фундаментального дослідження І.Неделіна, існує традиція дуже близького розгляду проблем стратегічного прогнозування та планування [89]. У зв'язку з цим поряд зі стратегічним плануванням часто розглядається проблематика стратегічного прогнозування як змістовно інша сфера управлінської діяльності. Однак дослідники при цьому вказують на їх тісний взаємозв'язок, оскільки «стратегічне планування та стратегічне прогнозування – ці два поняття сьогодні одні з найбільш затребуваних в практиці державного управління». Їх близькість та затребуваність актуалізується необхідністю формулювання довгострокових стратегій розвитку в умовах невизначеності соціального контексту управлінської діяльності. Це ж стосується і освітньої сфери, оскільки «в даний час в науковій літературі активно розвиваються два наукових напрямки: стратегічне прогнозування та стратегічне планування, в тому числі, в галузі освіти. Дані поняття тісно взаємопов'язані між собою і доповнюють один одного» [99, с. 121].

Разом з тим дослідники вказують, що «небезпечним помилкою є змішання понять «план» і «прогноз». Затверджуються плани, прогнозування - лише початковий етап планування» [107, с. 20]. До головних завдань цього етапу відносяться аналіз розвитку об'єкта управління та його середовища з визначенням його домінуючих тенденцій; екстраполяція даних тенденцій на період планування з оцінкою сценаріїв розвитку та можливих проблем, визначення альтернатив розвитку на період планування та обґрунтування вибору оптимального варіанту як основи для розробки плану дій. Вітчизняна дослідниця О. Євмешкіна дає характеристику «поняття прогнозування як найважливішої процедури державного стратегічного планування» і підкреслює, що «прогнози, пов'язані з державним стратегічним плануванням, мають

розробляться як сукупність, що утворює цілісну систему» [43, с. 28].

Планування є системним компонентом забезпечення ефективності діяльності органів державного управління освітньою галуззю. На сьогодні ця ефективність забезпечується упровадженням його інноваційних моделей, поряд з інноваційними моделями управління, з акцентуванням чітких технологій підготовки, прийняття та реалізації рішень. При цьому інноваційність планування у системі державного управління значною мірою визначається його інтегрованістю з сукупністю нових методів управлінської діяльності різного спрямування: об'єктно спрямованих технологій моделювання і проектування, упровадженням в управління інтелектуальних послуг та передових інформаційних технологій у межах становлення електронного урядування, поширення в управлінській практиці ситуаційного моделювання тощо. Відповідно і «планування» в контексті використовуваних технологій й інструментарію стає дуже різноманітним, конкретизуючись у технологічних визначеннях як комплексне, цільове, стратегічне, спрямоване на розвиток тощо. По суті сьогодні тільки після такої конкретизації поняття «планування» набуває чіткої змістовної та функціональної визначеності, і виходячи з цієї конкретної наповненості найбільш актуальним є саме стратегічне планування.

Проте у діяльності органів державного управління нашої країни саме цей тип планування є мало поширеним, більше того, не усвідомлюється і його доцільність, оскільки вважається достатнім оперативне (короткострокове, щорічне) планування, якому намагаються надавати і функції стратегічного. Практика представлення процесу звичайного планування як стратегічного є дуже поширеною і шкідливою внаслідок того, що ретушує реальні потреби стратегічного управління з боку органів державної влади. Можна з певністю сказати, що саме у цьому випадку втрачається системність, цілісність стратегічного планування – а відповідно і його ефективність.

А між тим воно є особливо актуальним в умовах модернізації та формування ринкових відносин, оскільки роль стратегічного планування у контексті проблематики державного управління визначається як свого роду

механізму компенсування стихійного розвитку ринку. Сьогодні в Україні мало хто сумнівається в неефективності стихійно-ринкового саморегулювання і відповідно необхідності системного державного регулювання суспільних відносин, включаючи і освітню сферу. Йдеться і про визначення стратегічних пріоритетів розвитку, і про раціональне використання суспільних ресурсів, і про соціальні цілі розвитку економіки, чого ринкова система сама по собі не забезпечує, а от стратегічне державне планування цілком реально здійснювати в інтересах розвитку суспільства і його окремих сфер та інститутів [88, с. 5]. Як справедливо вказує вітчизняний дослідник І.Дмитренко, «внаслідок специфічності соціального капіталу Україна потребує унікальних стратегічної траєкторії та технологічних засобів його збільшення. ...такою траєкторією є прийняття еколюдиноцентризму як об'єднувальної ідеології розвитку суспільства, а ключовим технологічним засобом - перехід структур влади до культури цільового управління, оціненого за кінцевими результатами» [37, с. 93].

У науковій літературі також вказується на системність як передумову максимізації ролі стратегічного планування в якості механізму кризового регулювання, що теж актуально для українського суспільства та вітчизняної освіти. Воно відіграє роль комплексного інструментарію визначення, упередження та розв'язанні кризових ситуацій на основі прогнозування розвитку об'єкта управління та забезпечення взаємозалежності управлінського цілепокладання і практичної діяльності усієї системи державного управління. Слід погодитися з думкою вітчизняних фахівців І.Ярошенка та І.Семигуліна, що «на сьогодні залишається актуальним і доцільним питання створення й упровадження ефективної системи стратегічного прогнозування та планування.

Однією з складових такої системи обов'язково повинна стати система раннього виявлення і попередження виникнення негативних тенденцій і факторів, що полягає у завчасному передбаченні зародження чи початку кризових процесів» [155, с. 99]. В умовах трансформаційних процесів в Україні та інтеграції до глобалізованого зовнішнього середовища лише стратегічне

планування дозволяє визначити та мінімізувати ризики різноманітних нововведень та обрати оптимальний спосіб уникнення спричинених ними загроз.

У цьому сенсі можна констатувати пряму залежність ефективності стратегічного державного управління та системного розвитку стратегічного планування в освіті. Успішність діяльності органів державного управління галуззю визначається поєднанням, з одного боку, стратегічних цілей, які є основою стратегічного управління, та плану стратегії їх досягнення, що є прерогативою стратегічного планування. Стратегічне планування в якості свого основного результату має стратегічний план для досягнення стратегічних цілей освіти, і саме останній лежить в основі стратегічного управління галуззю. У процесі реалізації стратегічних цілей планування та управління постійно взаємодіють, передусім на основі процедур моніторингу, коригування цілей та механізмів їх досягнення. Відповідно стратегічне планування як систему можна інтерпретувати в якості інструмента, що забезпечує вибір оптимальної та ефективної моделі стратегічного управління, результатом чого є досягнення стратегічних цілей з мінімальними ризиками та ефективним використанням ресурсів у межах заданої системи стратегічних пріоритетів розвитку.

Важливою науковою проблемою забезпечення системності державного стратегічного планування в освіті є нормативно-правове регулювання даного процесу. За деякими підрахунками, на сьогодні ми маємо близько 300 нормативно-правових документів, що мають відношення до державно-управлінського виміру стратегічного планування. Однак дослідники вказують на відсутність цілісної нормативної бази цього процесу, зокрема, законодавчого закріплення процедурної сторони та пріоритетності державного стратегічного планування у діяльності органів державної влади. Вказується також на наявність потреби у забезпеченні комплексності інструментарію стратегічного планування (прогнозування, аналізу, програмно-цільового, галузевого та територіального планування, документування та документообігу, процедур моніторингу та корекції у ході реалізації стратегічних планів). Крім того, на

сьогодні не визначені фактично основні суб'єктні засади стратегічного планування, відповідно немає визначеності з його учасниками і мірою та сферами їх повноважень. Одна з фундаментальних проблем – необхідність прийняття закону про державне стратегічне планування та формування на його основі системи підзаконних нормативних документів, що унормують діяльність органів державного управління у сфері стратегічного планування. Загалом системність стратегічного планування є наслідком системної нормативно-правової бази даного виду управлінської діяльності.

У наявних дослідженнях акцентується також необхідність забезпечення прозорості процесу державного стратегічного планування та взаємодії органів державної влади з громадськістю у цьому процесі, передусім через процедури громадського обговорення відповідних стратегічних документів і організацію їх громадської експертизи. При цьому найбільше значення дослідники надають знову ж таки нормативно-інституційному аспекту проблеми, оскільки на сьогодні немає чіткого унормування цілей та процедур громадської експертизи щодо державних стратегічних документів.

Зміст стратегічного планування в освіті визначається як вибір цілей, пріоритетів, орієнтирів і показників розвитку галузі у межах державної стратегії (як освітньої, так і загальносоціальної), що забезпечує ефективність діяльності органів державного управління, передусім щодо використання ресурсів та здійснення інновацій. Як і в інших сферах, в освіті стратегічне планування є механізмом моделювання та проектування майбутнього стану галузі за рахунок використання прогнозно-сценарного інструментарію, що зменшую до оптимальних розмірів контекст невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Системність стратегічного планування в освіті має бути забезпечена і на концептуальному рівні. Державне стратегічне планування в освіті спирається на концепцію розвитку галузі і на основі процедури концептуалізації формулює бажану та реально досяжну модель її майбутнього. На цій основі здійснюється процес цілепокладання для управління освітнім розвитком, формуються

орієнтири управлінської діяльності у вигляді місії освіти, її цілей, завдань, пріоритетів, напрямів розвитку, ролі у суспільних трансформаціях. Управлінські плани вписуються у наявний соціальний контекст завдяки аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої діяльності та настанов державної освітньої політики. Важливою складовою галузевих планів є визначення суб'єктів реалізації освітньої стратегії, їх повноважень та ресурсів. Взаємодія зі стратегічним управлінням здійснюється завдяки здійсненню моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів розвитку освіти.

У цілому державне стратегічне планування в освіті як функція державного управління може ефективно існувати лише як певна цілісність, система. Така система має інтегрувати воєдино всі освітні процеси, насамперед інноваційного характеру; максимально оптимізувати діяльність органів державного управління освітою; попереджувати та мінімізувати ризики освітнього розвитку; слугувати основою становлення оптимальних організаційних та інституційних форм освітньої діяльності. В результаті відбувається поєднання процесів стратегічного планування розвитку освіти та органів державного управління цим розвитком.

Слід погодитися з дослідниками, які вважають, що у межах подібного підходу стратегія розвитку освітньої галузі має бути основою формування організаційних форм галузевого управління. Системні освітні реформи як стратегія галузевого розвитку означають і необхідність становлення нової, також інноваційної і принципово іншої за структурою системи державного управління освітою [34, с. 40].

Ще один важливий висновок, який впливає з системостворюючої ролі стратегічного планування для управління освітнім розвитком, полягає у необхідності визначення інтегрованої системи цілей цього розвитку. Йдеться про взаємоузгодження освітніх цілей різного рівня; підпорядкування усіх цілей єдиному результату на основі артикульованих у державній стратегії суспільних потреб; наявність логічної моделі освіти на період стратегічного планування, що узгоджена з соціальними потребами та можливостями і ресурсами розвитку.

Ціль відображає соціальні потреби і процеси в освітній діяльності, чітке розуміння кінцевого результату планування, спрямовує управлінську діяльність на досягнення результату, передбаченого процесом цілепокладання.

Серед чинників, які мають враховуватися у процесі стратегічного планування розвитку освіти, у науковій літературі виділяють: обмеженість ресурсів, мультикультурний характер освітніх процесів, узгодженість методів і базових функцій управління освітньою діяльністю на всіх рівнях у контексті поєднання засад централізації та децентралізації і в межах основних функцій державного управління. У цій своїй якості державне стратегічне планування розвитку освіти виступає в якості чітко визначеної та обґрунтованої ресурсно моделі, що має властивість стійкості до змін зовнішніх умов здійснення освітніх реформ.

На основі синтезу наявних наукових розвідок доцільно зробити висновок, про наявність взаємозв'язку між стратегічним плануванням освітнього розвитку та змістовною акцентуацією управлінської діяльності, що визначає і структурно-рівневу диференціацію досліджуваного процесу. При цьому власне розробка стратегії відноситься до рівня загальнодержавного рівня і є складовою освітньої політики; на макроструктурному рівні розробляються стратегічні плани загальногалузевого характеру, регіональний, місцевий та організаційний рівні забезпечуються розробкою планів освітнього розвитку. Відповідно можна виділити і певні характеристики стратегічного планування у системі ієрархічних рівнів управління освітньою галуззю. Стратегічне освітнє (загальнодержавне) планування – це аналітично та концептуально обґрунтований системний процес вираження концептуальних ідей розвитку освіти та формування на їх основі загальнодержавної стратегії освітнього розвитку і засобів її реалізації. Стратегічне галузеве (макроструктурне) планування в освітній сфері розуміється як трансляція орієнтирів державної освітньої політики у галузеву стратегію у вигляді стратегічних пріоритетів, напрямів, моделей розвитку та механізмів організаційного і ресурсного забезпечення стратегічних цілей. Стратегічне регіональне та субгалузеве (у



більш широкому розумінні - структурно-територіальне) планування виступає в якості трансляції настанов галузевої стратегії розвитку на рівень освітніх підсистем та регіональних і субрегіональних освітніх систем. Крім цього може бути стратегічне планування розвитку освіти та рівні територіальної громади і міста у вигляді стратегічного плану розвитку відповідної системи освіти (чи освітньої складової стратегічного муніципального планування, як це здійснюється у проекті USAID «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» [83]), основним змістом якого є встановлення взаємозв'язку між цілями та ресурсами освітнього розвитку громади. На найнижчому рівні йдеться про стратегічне планування у конкретних освітніх закладах та установах, яке представляє собою аналітично обґрунтовану стратегію організаційного розвитку у конкретному соціокультурному середовищі, що реалізується як комплекс взаємопов'язаних цілей організації і плану щодо їх досягнення. Окремо слід виділити стратегічне планування розвитку системи органів державного управління освітою на різних рівнях, яке представляє собою узгодження стратегії їх розвитку з відповідними тенденціями та завданнями розвитку об'єкта управління – освітньої галузі чи її певної підсистеми.

Найбільш актуальним завданням на сьогоднішній день вітчизняні дослідники вважають об'єднання процесу стратегічного планування у єдину систему у межах процесу державного управління освітою, «формування системи стратегічного планування» [55, с. 47]. Результатом становлення такої системи вітчизняні дослідники вважають створення опорної планової основи для стратегічного розвитку освітньої галузі на перспективу [9]. У межах системного підходу документи стратегічного планування інтегрують змістовно та організаційно заходи, які здійснюються відповідно до галузевої стратегії розвитку. Інтеграція забезпечується поєднанням стратегічного планування, програмно-цільового планування і стратегічного управління (контролю) у межах єдиної системи ціле покладання, нормативної бази та інструментарію. З практичної точки зору найважливіша роль відводиться створенню єдиної

системи документів, а також системи критеріїв для оцінки процесу реалізації стратегічних цілей розвитку освіти.

Кумулятивний результат управлінських інновацій дає нову якість стратегічного планування в освіті лише за наявності системного підходу. При цьому вітчизняна дослідниця Н.Сментина вважає, що «методологічною основою дослідження закономірностей державного стратегічного планування може бути кібернетичний підхід. Наука кібернетика підходить до об'єкта як до системи, якій притаманна сукупність спільних структурних і функціональних якостей (соціальних структур)» [134, с. 72].

Стратегічне планування, як і стратегічне управління розвитком освіти, має бути системою, що, на думку дослідників, слід розуміти як єдність усіх управлінських функцій – планування, організації, контролю, координації тощо [148, с. 55]. Проте при цьому у системному плані найбільше методологічне значення має розділення складових (атрибутів), які відносяться до стратегічного планування та стратегічного управління. Стратегічне планування бачить розвиток освіти як закономірний та визначений, а стратегічне управління – як постійно мінливий у відповідності з динамікою реальних подій. Тому в останньому набагато більше значення мають моніторинг та корекція управлінських дій. Однак сьогодні реально інформація про здійснення стратегічних освітніх проектів поступає лише на основі даних про вже реалізовані заходи, і відповідно превентивного стратегічного управління тут бути не може. Основним концептуальним підходом у межах системного розуміння стратегічного планування в освіті слід вважати зорієнтованість управління на комплексність виробка та реалізації освітньої стратегії, що насамперед має передбачати когерентністю стратегічних цілей та ресурсів і наявністю механізмів моніторингу з орієнтацією на упередження проблем.

Враховуючи залежність стратегічного планування в освіті від інноваційних характеристик системи державного управління галуззю загалом, систему стратегічного планування в освіті слід характеризувати як одну з репрезентацій менеджеріальної моделі управління. У цьому сенсі системність

нашого предмету дослідження не зводиться просто до його розуміння як певної цілісності складових у їх взаємозв'язку, яка продукує нові інтегративні здатності. Важливу роль відіграє і врахування в якості системного чинника взаємодій стратегічного планування в освіті з соціальним середовищем освітньої галузі, що дозволяє акцентувати значущість маркетингових підходів, розуміння освіти як соціального блага, вплив стратегічного планування на формування людського капіталу тощо. Важливим стає і суб'єктний вимір системності, оскільки її основою розуміється сукупність суб'єкт-об'єктних зв'язків у контексті реалізації функцій стратегічного планування в галузі.

Додатковою характеристикою системності стратегічне планування в освіті у межах менеджеріальної моделі державного управління є просторовий аспект стратегічного управління галуззю, який є концептуальною основою залучення до процесу планування в якості його об'єктів мережних, віртуальних і медійних форм освіти та інтеграції до управлінської діяльності мережної моделі управління і медіа менеджменту. У межах засад людського капіталу актуалізується і включення до системи стратегічного планування в освіті проблематики діяльності державного службовця і відповідно корпоративної управлінської культури.

Менеджеріальна модель управління акцентує саме взаємозв'язки складових системи, оскільки під системою розуміється сукупність елементів, що розглядаються з їх взаємозв'язками. Системність забезпечує цілісність розуміння стратегічного планування в освіті, на перший план виходить не структурний, а діяльнісний вимір управління, міра інтегрованості функцій в управління освітньою галуззю чи організацією. За таких умов аналіз стратегічного планування стосується насамперед міжсуб'єктної взаємодії у державних органах управління освітою. При цьому і сама освіта як їхній об'єкт виступає як система у кількох іпостасях: як освітній простір, освітні діяльність та процеси, освітні організації та інститути, загалом освітня система. Саме розуміння об'єкта стратегічного планування і управління - освіти - як певної цілісності забезпечує і системний вимір даного управлінського процесу, який

набуває характеристик свого об'єкту в єдності внутрішньо системних особливостей освіти, соціокультурних характеристик її середовища та взаємодії окремих структурних складових.

Стратегічне планування в освіті переймає системні характеристики свого об'єкта та управління галуззю загалом, виступаючи водночас як одна з підсистем управлінської діяльності та освітньої системи, чия специфіка формується на основі функціональної визначеності. Остання змістовно полягає у забезпеченості системного і упорядкованого характеру освітньої діяльності та освітніх змін. Управлінські функції стратегічного планування здійснюються як система різноманітних взаємодій та інтерактивних актів, що реалізуються через систему конкретних механізмів та технологій.

Аналіз стратегічного планування в освіті має відображати його як систему на основі використання системного підходу (аналізу). Відповідно і визначення проблемного поля дослідження ґрунтується на розумінні його системних складових, включаючи наявний стан і потенційні напрями розвитку, його зовнішні та внутрішні чинники, внутрішні інтенції інноваційних змін, можливості їх моделювання та управління ними, адекватність застосовуваних для цього управлінських технологій та інструментарію, взаємовідповідність стратегії та тактики планування, формування процесів освітнього ціле покладання у контексті управлінських інновацій тощо. У найбільш загальному вигляді стратегічне планування як об'єкт системного аналізу представляє собою внутрішню систему та систему зовнішніх впливів. Як внутрішня система воно включає такі об'єкти дослідження як структура, функції, взаємодії, розвиток стратегічного планування в освіті, а також підсистеми взаємовідносин суб'єкт-об'єктного характеру поліархічного та ієрархічного типів, підсистеми організаційні, корпоративно-культурні та комунікаційні, і увесь спектр складових, що відноситься до технологій, механізмів та інструментарію. Зовнішньосистемна проблематика розкривається у взаємозалежностях по лінії «суспільство-освіта-управління-стратегічне планування».

У цілому можна констатувати, що система стратегічного планування в освіті у якості когнітивного об'єкта виступає як певна цілісність управлінських взаємодій, взаємовпливів та взаємовідносин суб'єкт-об'єктного типу, які опосередковуються інформаційно-комунікативними процесами внутрішнього та зовнішнього характеру, яка забезпечує цілеспрямованість у довгостроковому плані діяльності усіх освітніх суб'єктів на основі використання інструментарію стратегічного планування. Межі такої системи визначаються його функціональним імперативом у контексті реалізації цілей ефективного управління інноваційним розвитком освіти.

Враховуючи визначеність стратегічного планування зовнішніми цілями максимізації соціального ефекту освіти у процесі галузевого реформування, доцільно виділити і концептуальну системність аналізу цілепокладальної складової досліджуваного явища. Сюди слід віднести такі проблеми як визначення галузевої стратегії на основі завдань становлення інноваційного розвитку суспільства та освіти; взаємозв'язок стратегічного планування в освіті та становлення інноваційних моделей державного управління; механізми реалізації та технологічній реалізації освітньої стратегії через різноманітні інноваційні проекти тощо. Загалом цілепокладання слід вважати системостворюючим чинником стосовно процесу стратегічного планування в освіті, поряд з його інформаційною основою. Адже сам досліджуваний процес репрезентується мережею інформаційно-комунікаційних процесів та взаємодій зв'язків. Системна роль вказаної мережі полягає у тому, що вона забезпечує інтегруючу основу інформаційного характеру стосовно всього процесу стратегічного планування в освіті. Найбільш яскраво це проявляється як системне інформаційне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що у свою чергу є інтегруючою основою будь-якої управлінської діяльності. Виходячи з системної ролі інформаційної складової, доцільно акцентувати необхідність формування маркетингово-моніторингових засад стратегічного планування як нової якості його системного інформаційного забезпечення.

Це спонукає і до включення до системного аналізу досліджуваного предмету його інструментальної складової, оскільки одним з найбільш ефективних інструментів стратегічного планування в освіті стають кваліметричні факторно-критеріальні моделі, на основі яких описується, проектується та здійснюється діяльності освітніх суб'єктів. Вони є складовою операційно-технологічного виміру стратегічного планування в освіті, у межах якого функціонують практичні інструменти та механізми стратегічного управління освітнім розвитком.

Зазначений аспект системи стратегічного планування в освіті включає конкретні управлінські методи та технології впливу органів галузевого управління на розвиток освіти чи її окремих складових. Інструментарій стратегічного планування в освіті не має самостійних системостворюючих засад, він визначається, з одного боку, стратегічними цілями розвитку галузі, а з іншого – загальними для системи державного управління принципами управлінської діяльності та технологіями їх реалізації. Однак саме ефективність та адекватність управлінських технологій визначає успішність здійснення освітніх реформ чи інноваційних проектів у кожному конкретному випадку.

Можна зробити висновок, що стратегічного планування в освіті, з одного боку представляє собою системний об'єкт дослідження і відповідно вимагає застосування системного підходу та системного аналізу як когнітивного інструментарію. З іншого боку, даний об'єкт дослідження в управлінській практиці також репрезентується як цілісна система управлінських взаємодій, і саме наявність такої системи забезпечує його ефективність як управлінського інструментарію. Сама система стратегічного планування в освіті може бути схарактеризована як основний об'єкт нашого дослідження на практичному рівні, що дозволяє вийти на вирішення завдань практичного моделювання управлінських процесів у досліджуваній царині.

### **1.3. Особливості стратегічного планування в освіті як інструментарію державного управління**

Як управлінський інструмент стратегічне планування має свою специфіку, відповідно і система стратегічного планування розвитку освітньої галузі для свого ефективного функціонування характеризується динамічною сукупністю різнопланових, проте взаємодетермінуючих один одного управлінських процесів, таких як підготовка, узагальнення та аналіз інформаційної основи для прийняття управлінського рішення; обґрунтування цілей освітньої стратегії і конкретизуючих їх завдань; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації цілей; розробка альтернативних стратегій – сценаріїв та відбір найбільш оптимального варіанту для здійснення освітнього проекту; співвіднесення цілей стратегії з ресурсною основою та формування механізмів її реалізації; забезпечення процесу досягнення стратегічних цілей; здійснення контрольних та коригуючих дій у процесі реалізації освітньої стратегії; моніторинг та оцінювання досягнення кореляції цілей та результатів реалізації стратегії. Вказані процеси є функціональною основою для формування механізмів управління розробкою та реалізацією стратегічних освітніх проектів. Також потрібно мати на увазі інноваційну спрямованість стратегічного державного планування, що акцентує у своїх роботах вітчизняна дослідниця Л. Антонова [4].

Ключові складові стратегічного планування освітнього розвитку визначаються надійністю інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та адекватністю цілепокладання управлінським і соціальним потребам. Інформаційна основа стратегічного планування забезпечується поєднанням аналізу на рівні системних індикаторів освітнього розвитку та діяльності окремих освітніх закладів і установ. При цьому метою слід вважати визначення як позитивного, так і негативного впливу на освітню галузь та її окремі складові усіх рівнів соціального середовища – від глобального освітнього простору до безпосереднього соціокультурного

оточення. Сюди слід включити і вплив основних чинників освітнього розвитку загальносистемного характеру, тобто економічні, політичні, соціально-культурні процеси, нормативно-правове регулювання і екологічні та демографічні фактори, науково-технічний і кадровий потенціал, комунікативно-мережна інфраструктура тощо. Необхідно мати на увазі неоднозначність взаємовпливів освіти і зовнішнього середовища в силу складності першої та динамічної мінливості останнього. Також важливим елементом стратегічного планування є врахування впливу інноваційних змін, що знаходяться у процесі упровадження, під дією яких освітня галузь трансформується і набуває нових можливостей впливу на всі сфери життєдіяльності суспільства. Разом з тим специфіка стратегічного планування розвитку освітньої галузі визначається її функціональним імперативом, структурою, особливостями управління, професійної комунікації, соціальним статусом та іншими специфікуючими особливостями. Адже стратегічне державне управління має бути спрямоване на планування цілком конкретних аспектів освітнього розвитку у контексті наявних проблем галузі чи суспільства. Особливо це стосується інноваційних змін в освіті, пов'язаних з інформатизацією, полі культурністю, увагою до оздоровчих та рекреаційних проблем тощо.

Відтак інформаційно-аналітична складова освітнього стратегічного планування перетинається із завданнями його цілепокладання. Головним стратегічним орієнтиром в державному плануванні розвитку освітньої галузі є досягнення високого соціального ефекту освітньої діяльності, оскільки остання розглядається, з одного боку, як суспільне благо, з іншого – як вирішальний ресурс розвитку країни. Відповідно державна стратегія має бути послідовною, довгостроковою, концептуально обгрунтованою і відповідати загальним принципам і структурі державного стратегічного планування та управління. Цілі розвитку освіти загалом випливають із стратегії соціально-економічного розвитку країни і вписуються у загальну стратегію не тільки змістовно, а й у контексті фінансово-ресурсних можливостей та нормативно-правового



забезпечення. Особливо слід врахувати у стратегічному плануванні розвитку освіти ті параметри соціально-економічного розвитку, які формують матеріально-фінансову та цільову основу освітньої стратегії. Це і податкова політика, і бюджетні витрати, і пріоритети галузевого розвитку економіки, і розподіл бюджетного фінансування, і умови діяльності органів державного управління у ході здійснення модернізаційних трансформацій, і державно-приватне партнерство, і цілі соціально-економічного розвитку у глобальному контексті. Не лише стратегія розвитку освіти визначається зовнішніми чинниками, умови і ресурси освітніх реформ та стратегічне планування розвитку освітньої галузі також визначаються зовні. Освітнє стратегічне планування орієнтується на цілі суспільства та економіки, і черпає ресурси для інноваційних проектів теж з успіхів соціально-економічного розвитку країни. На нашу думку, стратегічне планування розвитку освітньої галузі може бути ефективним лише як репрезентації стратегії розвитку країни у певних вимірах чи аспектах.

Однак при загальній соціально-економічній детермінації освітньої стратегії саме планування розвитку галузі має здійснюватися як поєднання загальних та галузевих методів державного управління у межах єдиних критеріїв забезпечення її ефективності у загальносоціальному вимірі. Державне стратегічне планування розвитку освітньої галузі у даному випадку виступає як головний економічний інструмент впливу, оскільки саме за рахунок державного стратегічного планування досягається взаємозв'язок стратегічних цілей розвитку освітньої системи та освітніх організацій з реальною ресурсною основою. Виходячи зі сказаного вище, стратегічне планування освітнього розвитку має структурно визначатися наступними складовими:

- цілепокладальний комплекс, що об'єднує в єдине ціле взаємоузгоджені завдання і цілі державної стратегії в освітній галузі;
- оціночні критерії (включно з їх обґрунтуванням) для відбору оціночних індикаторів досягнення поставлених цілей у об'єктивному та

суб'єктивному вимірах;

- інформаційно-аналітична складова, де здійснюється узагальнений аналіз вихідного стану здійснення стратегічного проекту в контексті характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища, а також перелік основних проблем, що вирішуються у межах стратегічного проекту;
- механізми та інструментарій реалізації державної політики у межах даної освітньої стратегії у контексті здійснення соціально-економічної та освітньої модернізації;
- системне обґрунтування та структурування конкретних програм, дій, заходів, націлених на забезпечення процесу досягнення стратегічних цілей розвитку освіти чи окремих складових державної галузевої стратегії;
- визначення ресурсних обмежень здійснення запланованих заходів та узгодження наявних ресурсів з потребами стратегічного розвитку;
- виокремлення та чітке формулювання загроз і ризиків у процесі реалізації стратегії, її окремих освітніх програм і проектів з визначенням механізмів їх уникнення чи мінімізації;
- порядок, цілі, обмеження державного фінансування освітніх програм та закладів освіти різного рівня.

Із даної структури зрозуміло, що вирішальне значення для стратегічного планування освітнього розвитку мають два чинника. По-перше, це наявність соціально-економічного стратегічного планування з обґрунтованими даними для визначення перспективних цілей та ресурсів освітньої стратегії, особливо з врахуванням прогнозного розвитку тих складових економіки, які безпосередньо впливають освітній розвиток. По-друге, це наявність певного центру стратегічного галузевого планування та упровадження в його діяльності механізмів стратегічного управління розвитком вітчизняної освіти.

Вибір стратегічних механізмів державного планування та управління освітнього розвитку має здійснюватися на основі максимальної конкретизації об'єкту управлінського впливу і розуміння комплексного ефекту такого впливу за даних конкретних умов на результативність управлінських дій у часовий

період реалізації стратегії. А для цього, безумовно, необхідне чітке розуміння специфіки освітньої галузі загалом та її конкретної підсистеми, що є об'єктом стратегічного планування, а також призначення і сутності поставлених стратегічних завдань і цілей як освітнього, так і загальносоціального характеру. Саме це дозволяє об'єктивно здійснити взаємозв'язок між освітніми та соціальними цілями і результатами з визначенням ролі у цьому процесі кожної складової як середовища, так і самого освітнього об'єкта стратегічного планування.

Серед соціально-економічних детермінант стратегічного планування розвитку освіти поряд з традиційними факторами прямого впливу у сучасних умовах потрібно виділяти і ті складові соціально-економічного середовища освітньої діяльності, які прямо впливають на умови розвитку освіти, проте не підлягають цілеспрямованому управлінському регулюванню. У першому випадку мова йде про фактори, які можуть регулюватися самими освітніми установами або органами державного управління, у другому випадку мова йде про об'єктивні обмеження, які слабо регулюються, проте повинні враховуватися у процесі стратегічного планування. Відповідно сукупність стратегічних механізмів, які можна використати у процесі стратегічного державного планування розвитку галузі, слід формувати на основі критерію їх адекватності як інструментарію відображення та регулювання розвитку освітнього об'єкта у всьому різноманітті його характеристик і взаємовпливів із зовнішнім середовищем, а також реалізації базових функціональних характеристик тих операційних процесів, які пов'язані зі стратегічним управлінням.

Стратегічне державне планування є функцією державного управління і відповідно як його механізм функціонує у межах системи суб'єкт-об'єктних зв'язків управлінського характеру. Відповідно суб'єктами стратегічного планування, що використовують його як управлінський механізм, слід вважати органи державної влади та самоврядування різного рівня, а також державні та комунальні освітні установи та організації. Натомість об'єктом стратегічного

планування, на нашу думку, слід вважати не ті чи інші організаційні структури, а сам процес розвитку і функціонування освітньої галузі, і, зокрема, той його вимір, який пов'язаний із наданням освітніх послуг. Організаційний аспект об'єкта стратегічного планування в освіті слід пов'язувати із системою організаційних відносин і комунікацій, у сучасних умовах це насамперед взаємозв'язки мережно-поліархічного типу. За таких умов стратегічне планування як механізм державного управління спрямований на зміни стану системи освіти у відповідності з потребами суспільства, що дозволяє реалізувати основне призначення освітньої галузі як суспільного блага.

При цьому потрібно брати до уваги, що у процесі становлення моделі публічного управління державні механізми стратегічного планування та управління все більше переплітаються з механізмами публічної сфери. Сьогодні, як і раніше, стратегічні функції державного управління освітнім розвитком реалізуються через механізми політичного керівництва, бюджетного фінансування, організаційно-правового регулювання, а головним чином - через унормування освітньої діяльності та державні освітні програми. Але роль вказаних механізмів у процесі стратегічного управління і планування в освітній галузі постійно змінюється у зв'язку з ускладненням самої освітньої галузі та системи чинників, що впливають на її розвиток, відповідно потрібно брати до уваги і динамічність соціокультурних змін та значний глобалізаційно-багатокультурний контекст освітньої діяльності.

Однак при всіх змінах на сьогодні слід констатувати домінуючу роль держави у стратегічному плануванні розвитку освіти насамперед тому, що саме державна влада обґрунтовує та здійснює освітню стратегію і відіграє основну фінансово-ресурсну роль у її забезпеченні, фінансуванні освітніх закладів, установ та організацій. Проте, якщо пріоритетність державного стратегічного планування у нашій країні цілком корелює із загальним вектором розвитку стратегічного управління, будучи частиною державної стратегії соціально-економічного розвитку, то міжнародна практика свідчить про радикальне розширення у цьому процесі ролі неурядових організацій. У багатьох випадках

стратегічне планування освітнього розвитку навіть на рівні країни вже може здійснюватися без участі державних структур. Прикладом може бути стратегічний проект формування системи освіти майбутнього в США, який здійснюється під егідою дружини очільника «Еппл» Джобса коштом даної корпорації та інших недержавних структур. Недержавна підтримка стратегічних проектів в освіті є вже повсякденною практикою у розвинених країнах, демонструючи ефективність такого механізму стратегічного розвитку галузі, особливо що стосується урізноманітнення організаційних форм і змістів освіти та освоєння інноваційних напрямів освітньої діяльності.

Відповідно слід мати на увазі, що вітчизняна модель освіти, яка має сформуватися в результаті стратегічного планування її розвитку, має поєднувати як досвід національного розвитку і культурну самобутність як основу оптимальної інтеграції країни у глобальний освітній простір з приманними цьому простору характерними особливостями управління, що поєднують державне стратегічне регулювання та механізми саморегулювання публічної сфери. На нашу думку, це означає, що сучасні механізми стратегічного державного управління освітнім розвитком, які у нашій країні переважно орієнтовані на жорстке директивне планування, централізовану організацію, бюджетне фінансування та організаційний контроль за діяльністю освітніх закладів й освітніх процесів мають бути замінені цілеспрямованим впливом з боку органів державного управління щодо створення сприятливих соціокультурних передумов для саморозвитку вітчизняної системи освіти на основі становлення інноваційної моделі розвитку галузі та радикального розширення ролі публічної сфери у її саморегулюванні.

Державні стратегічні плани мають концентруватися на системному оновленні нормативної та інфраструктурної основи освітнього розвитку, суттєвому розширенні самостійності державних та муніципальних освітніх закладів, ініціюванні та підтримці взаємодії між усіма зацікавленими у розвитку освіти соціальними суб'єктами. У цьому сенсі ефективним є використання програмно-цільового підходу до стратегічного планування,

оскільки саме через цільові стратегічні освітні програми та проекти найбільш перспективно упроваджувати системні галузеві інновації. Це сприятиме і реформуванню системи державного управління, оскільки сприятиме поширенню модельно-проектних технологій, які прийдуть на зміну директивному управлінню. Разом з інноваційними стратегічними проектами, у царину державного управління прийдуть ефективні технології освітнього менеджменту, освітнього маркетингу, державно-громадського партнерства, фандрайзингу тощо.

На нашу думку, сьогодні стратегічне планування освітнього розвитку сьогодні має бути націлено на перехід від пасивного репродукування потенціалу освітньої галузі у межах моделі виживання, до створення проектів становлення освіти на засадах сталого розвитку як складової моделі соціально-економічної стратегії країни і акцентування механізмів активізації внутрішніх ресурсів саморозвитку освітньої галузі. Іншими словами, доцільно розробити стратегічний проект переходу вітчизняної освіти на засади сталого розвитку і відповідно формування системи освіти для сталого розвитку. Це достатньо складне завдання, яке може бути реалізовано на основі наступного алгоритму:

1. Наукове обґрунтування необхідності та можливості використання концепції сталого розвитку для стратегічного планування інноваційних змін у вітчизняній системі освіти і практичного вирішення проблеми створення ефективних механізмів інноваційного розвитку освітньої галузі, що переорієнтує її на потреби соціально-економічного розвитку країни та запити споживачів освітніх послуг.

2. Розробка національної концепції переходу освітньої галузі на модель сталого розвитку і на її основі – стратегічного проекту з системним ціле покладанням освітніх змін різнорівневого характеру та управлінськими механізмами їх забезпечення.

3. Визначення конкретного інструментарію використання механізмів сталого розвитку на різних рівнях освіти для досягнення цілей реформування галузі у контексті глобального завдання задоволення освітніх потреб населення,

корпоративних споживачів та суспільства загалом і створення умов для виробництва цих послуг в закладах і установах освіти.

4. Формування конкретних моделей державного і муніципального управління процесом переходу до моделі сталого розвитку галузі з використанням засад децентралізації та інноваційних моделей управління.

Принципи сталого розвитку визначають загальні засади стратегічного цілепокладання в освітньому плануванні, що стосується конкретики планування у державному управлінні освітою, то вона визначається специфікою даної управлінської функції. Задачі державного планування розвитком освітньої галузі зосереджуються у сфері аналізу стану галузі і її складових, напрямів розвитку, цілей, ресурсів тощо. Безпосереднім результатом стратегічного планування є визначення цілей та напрямів і форм діяльності щодо їх досягнення, і саме вони лежать в основі дій органів державного управління щодо регулювання освітньої діяльності [66, с. 524].

Вказані дії є практичним наповненням як змісту стратегічного планування, так і заходів щодо реалізації поставлених цілей. Загальні технології стратегічного планування й управління конкретизуються у цілій мережі конкретних завдань державного управління, таких як: кореляція інноваційних заходів та бюджетного фінансування у контексті аналізу тенденцій розвитку та бюджетних надходжень; обґрунтування індикаторів та визначення на їх основі стану реалізації стратегічних освітніх програм та інновацій; узгодження сценарних варіантів освітнього розвитку на національному, регіональному, муніципальному та організаційному рівнях; оцінка ефективності процесу виконання стратегічних освітніх програм на рівні освітньої системи та її складових; підбір технологій та тактики реалізації різноманітних аспектів освітньої стратегії; визначення підпорядкованості конкретних цілей та орієнтирів розвитку освіти у структурному та територіальному вимірі; визначення ризиків, упередження неефективних управлінських рішень, запобігання неефективному використанню ресурсів, які є в освітній системі тощо. За рахунок таких завдань визначається уся система організаційного

управління стратегічним освітнім проектом з виходом на формулювання конкретних методів та форм діяльності для виконання кожного завдання з прив'язуванням до часу, місця, виконавців, форм контроль тощо.

До конкретних аспектів державного стратегічного планування розвитку освіти слід віднести і його форми, такі як урядові галузеві та міжгалузеві програми, концепції освітнього розвитку загалом та за окремими напрямками; формування бюджету галузі та механізмів її фінансування, конкретні плани і проекти розвитку освіти різного рівня, державні цільові освітні програми тощо. Формою стратегічного планування в освіті можна вважати і галузеві складові державних стратегічних документів, до яких слід віднести загальнодержавні стратегічні програми розвитку, програми соціально-економічного розвитку, програми розвитку окремих сфер життєдіяльності з наявністю освітньої складової, послання Президента України, програми діяльності уряду. Це нормативно закріплені форми державного стратегічного планування розвитку освітньої галузі з чітким визначенням їх змісту, характеру, спрямованості, суб'єктної належності [11, с. 24].

Проте і у випадку відсутності такого унормування планування в освіті здійснюється на загальних нормативних засадах, передбачених Законом України від 23 березня 2000 р. «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Цей Закон стосується будь-яких форм планування, на сьогодні, в умовах відсутності спеціального документа щодо стратегічного державного планування, він визначає і процес стратегічного планування в освіті в частині нормативного забезпечення, організації процесу, форм реалізації у вигляді нормативних документів. Проте слід сказати, що в умовах економічного детермінізму стратегічне планування має в основному вигляд бюджетування, де визначаються стратегічні цілі розвитку освіти у вигляді розподілу фінансових ресурсів, а також перелік заходів щодо їх досягнення (знову ж таки фінансово-економічного характеру) [111].

Вказаний документ явно не забезпечує необхідну нормативну базу для



стратегічного планування як загалом, так і в освіті, на сьогодні навіть функція державного планування та стратегічного планування не має свого визначення. Вирішення проблеми бачиться у прийнятті спеціального нормативного акту. Однак зареєстрований у Верховній Раді законопроект № 9407 «Про державне стратегічне планування», поданий Кабінетом Міністрів України [112], до цього часу не став предметом розгляду. Між тим у ньому на достатньо високому рівні визначаються правові, економічні та організаційні засади, на яких має відбутися створення єдиної системи державного стратегічного планування у нашій країні, дані спроби визначення цієї управлінської функції, її змісту, форм реалізації тощо.

На основі наявних нормативних документів ми можемо до суб'єктів державного планування розвитку освіти віднести як суб'єктів цієї діяльності загалом (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів, органи виконавчої влади на центральному та місцевому рівні), так і державні органи управління освітою на чолі з галузевим міністерством. Для останнього державне стратегічне планування в освіті виступає як обов'язковий вид діяльності щодо реалізації управлінських функцій, який здійснюється на основі економічних, нормативних, програмно-цільових та інших методів.

Упровадження стратегічного управління на рівні органів державного управління галуззю стимулює перехід до даного типу управління на організаційному рівні. По суті це той рівень, де загальні плани розвитку освіти трансформуються у конкретні дії. Дослідники вважають тенденцію до унормування стратегічного планування у вітчизняній освіті одним з найбільш перспективних галузевих управлінських нововведень. При цьому дане нововведення сприяє і становленню стратегічного освітнього менеджменту, оскільки цей процес здійснюється як адаптація досвіду стратегічного управління з інших галузей та сфер діяльності до потреб управління освітнім розвитком. В освіту проникає стратегічне мислення, разом зі стратегічним плануванням органи управління освітою відходять від практики реактивної форми реагування на потреби у змінах. Стратегічне планування на рівні

освітньої системи трансформується у стратегічне управління освітніми установами і закладами як механізм моделювання освітніх змін та реалізації інноваційних освітніх проектів. Вітчизняний дослідник О. Федорчак пов'язує зі стратегічним плануванням та програмно-цільовим управлінням такі інноваційні форми управління як «аутсорсинг, бенчмаркінг, врядування, електронне урядування, збалансовану систему показників, нове державне управління, ощадливе управління, підприємницький уряд, реінженіринг, управління за цілями та результатами, управління проектами» [143, с. 3].

Тобто можна говорити про реальне функціонування стратегічного планування як механізму освітніх інновацій, який забезпечує поєднання у ході освітніх реформ оперативного управління внутрішньо-організаційними змінами та впливи на трансформацію середовища освітнього закладу. Через нього в організаційне управління в освіті приходять необхідні для здійснення інновацій характеристики, такі як цілеспрямованість організаційного управління з орієнтацією на вирішення у процесі нововведень конкретних проблем; цілісність управління нововведеннями за рахунок поєднання стратегічних планів організаційного різного характеру; оперативність та гнучкість як атрибути узгодження планів організаційного розвитку та потреб соціокультурного оточення освітнього закладу.

Інноваційні трансформації на рівні освітньої організації багатьма дослідниками цілком справедливо розглядаються основою реального впливу на розвиток галузі державної стратегії розвитку освіти. Загальносистемні освітні зміни можливі лише як трансформації на рівні освітніх установ та закладів. Цілком можна погодитися з думкою вітчизняних дослідників В. Немцова та Л. Довгань, які вказують на обов'язковість для ефективного реалізації державної стратегії наявність мотивації до структурних та змістовних змін на організаційному рівні [90, с. 362]. У цілому реалізація цілей державної освітньої стратегії можлива лише в умовах реальної орієнтації на них освітніх закладів та установ, тобто коли стратегічні плани освітнього розвитку реально

функціонують не тільки на системному, а й на організаційному рівні у діяльності конкретних педагогів та освітянських управлінців.

Це означає, що саме організаційний рівень є вирішальним для упровадження стратегічного планування як засобу управління освітніми інноваціями, оскільки саме на цьому рівні здійснюються реальні зміни, які відкривають шлях до набуття освітньою системою нової якості. Саме планування визначається темпом здійснення змін, стилем управління змінами, готовністю педагогів і управлінців до сприйняття нового, різноманіття потрібних для змін ресурсів тощо. Вітчизняна дослідниця Л. Скібіцька у зв'язку з цим вказує, що успішність на організаційному рівні визначається здатністю організації використати свій потенціал найбільш інноваційним чином, інтенсивно і суб'єктивно вмотивовано намагаючись досягнути, максимально можливих запланованих цілей [133, с. 273]. В умовах інтенсивного упровадження освітніх нововведень якраз і виникає опір стратегічним інноваціям, що перешкоджає упровадженню в освіті нових технологій, моделей, систем комунікації, організаційних форм. В управлінській теорії вважається, що найбільш ефективним шляхом подолання опору є залучення конкретних педагогів та управлінців до формулювання стратегічної повістки для щодо освітніх реформ і відповідно суб'єктного ототожнення своїх інтересів з їх успіхом.

Практика освітянських реформ свідчить, що основні проблеми у процесі реалізації стратегічних планів виникають у зв'язку з тим, що стратегічні цілі не мають прямого виходу на цілі освітніх установ та особистісні цілі педагогів і складових освітньої організації, контроль реалізації планів стосується лише сьогоденних дій, а не стратегічної перспективи, і відповідно використання ресурсів здійснюється, виходячи лише з сьогоденних потреб. Успішні стратегії освітніх реформ мають виходити з організаційних цілей освітніх закладів, що відповідно вимагає їх вивчення у стратегічній перспективі та розумінні потреб споживачів освітніх послуг і шляхів максимізації процесу їх задоволення саме на рівні освітніх установ. У випадку взаємозв'язку по лінії «освітня система -

освітня організація» та «освітня організація - педагоги» стратегічне планування розкривається як надзвичайно ефективний механізм управління освітнім розвитком через інноваційні зміни в галузі. Саме цей механізм забезпечує у процесі здійснення освітніх реформ взаємозв'язок між ціле покладанням, досягненням результатів, передбаченням освітніх потреб споживачів освітніх послуг та сукупністю чинників, що впливають на освітні заклади у процесі їх реформування [146, с. 23].

Доцільно констатувати змістовний взаємозв'язок між стратегічним плануванням на рівні освітньої галузі та організаційним рівнем освітньої системи. Це є проявом застосування сучасних підходів до стратегічного планування, коли об'єкт планування та управління розглядається у всій своїй складності та різноманітті. Освітній заклад у цьому контексті представляє собою певний тип соціальної організації, який характеризується як відкрита соціальна система. Відтак об'єктом стратегічного планування стає структурно різноманітний та адекватний реальній дійсності об'єкт, і освітня стратегія буде мати не абстрактний, а ефективний стосовно конкретного соціального об'єкта характер [87, с. 19].

Освітній заклад у моделі стратегічного планування розвитку освітньої галузі виконує функцію наповнення конкретно-індивідуальним сенсом цілей реформування, оскільки саме на організаційному рівні відбувається перетворення загальних установок інноваційних змін на конкретні набори цілей реформування, прив'язані до потреб конкретних споживачів освітніх послуг. У процесі стратегічного планування потрібно орієнтуватися на внутрішні інтенції саморозвитку освітніх організацій. До уваги мають братися організаційні, особистісно-психологічні, економічні та інші фактори, до того ж в умовах постійних змін та невизначеності. Освітні проекти мають розглядатися як створення передумов та стимулів до інноваційних трансформацій освітніх організацій.

Саме на організаційному рівні має забезпечуватися основна стратегічна мета сучасної освіти, яка лежить в основі освітянських реформ у нашій країні –

забезпечення якості освітніх послуг. Відповідно стратегія реформування галузі, спрямована на організаційний рівень, має на основі аналізу наявного рівня якості освіти та проблем з її забезпеченням визначати цілі організаційних інновацій для забезпечення освітніми закладами якості своєї діяльності та стратегії щодо мотивації та ініціювання необхідних для цього організаційних змін. Організаційний вимір стратегічного планування розвитку освіти передбачає наявність достатньо конкретного рівня опису механізмів забезпечення цілей стратегії на рівні освітніх закладів. Орієнтовно такий опис має містити технологічну схему досягнення стратегічних цілей, рівень та зміст необхідних для стратегічних інновацій компетенцій педагогів та освітянських управлінців, ресурсне, інформаційне та ціннісно-мотиваційне забезпечення галузевої стратегії на організаційному та особистісному рівнях, індикатори оцінки процесу виконання стратегічних планів на рівні освітнього закладу.

Виходячи з характеристики освітньої організації як об'єкта управління стратегічне планування в галузі має бути орієнтоване на конкретні напрями інноваційних змін організаційного характеру, такі як трансформації професійно-організаційної культури, модернізація освітнього процесу, оновлення управлінсько-організаційних форм, становлення нових механізмів зв'язку з соціокультурним оточенням, створення системи ефективної організаційної та міжособистісної комунікації, максимізація ресурсного потенціалу тощо. Важливо також продумати форми залучення педагогів до інноваційної діяльності, які не несуть загрози відчуження, зокрема, це стосується мотивації та документації.

Зі змістовного боку стратегічне планування має забезпечити чітке артикулювання цілей освітніх змін у вигляді дієвих та чітких настанов системного характеру, ефективних для залучення педагогів і управлінців до процесу реформування; орієнтації на лідерство та підпорядкування процесу управління змінами стилі лідерства і залученню лідерів до освітніх змін; використання продуманих понять з формуванням інноваційного тезаурусу; системний виклад цінностей реформування з врахуванням необхідності

протидії ціннісній дезорієнтації педагогів і відповідно виокремленням базису стабільності та сфери змін; переконливе визначення ризиків та загроз, що виникають внаслідок невиконання стратегічних завдань. Стратегічні плани повинні бути технологічними стосовно системи заходів для мотивації та залучення педагогів і управлінців на організаційному рівні до інноваційних процесів з чітким формулюванням цілей нововведень і їх переваг, у тому числі для конкретних освітніх суб'єктів. Зі стратегічних планів педагогічні колективи мають винести чітке уявлення про форми організації та контролю освітніх інновацій, механізми узгодження реформ на організаційному рівні, технологію планування стратегічних трансформацій на рівні освітнього закладу (напрями, заходи, відповідальність, структури управління тощо), методики розрахунку ресурсів для здійснення організаційних змін.

Стратегічне планування освітніх змін має бути достатньо простим за своєю структурою, у цьому сенсі можна рекомендувати поділ усіх новацій на структурно-організаційні та особистісно-ціннісні (організаційна структура і організаційна культура освітнього закладу). Це допоможе забезпечити взаємне підпорядкування та визначення пріоритетності окремих заходів щодо досягнення цілей організаційного реформування, узгодження організаційно-управлінських ресурсів з цілями стратегії організаційного розвитку, попередження негативних реакцій на здійснювані нововведення.

Саме адекватність галузевої стратегії нововведень завданням інноваційного розвитку освітніх закладів у контексті задоволення потреб споживачів освітніх послуг перетворює стратегічне планування на механізм здійснення освітніх реформ. Узгодження галузевого та організаційного рівнів стратегічного планування допомагає уникнути ризиків та негативних наслідків масштабних освітніх реформ і ефективно організувати їх підтримку серед педагогічного загалу, що є базовою передумовою їхнього успіху.

Ще одним аспектом практичної реалізації загальноосвітньої стратегії розвитку слід вважати розробку та здійснення планів стратегічного розвитку регіональних систем освіти. Очевидно, що регіональні освітні стратегії мають

бути інноваційними, оскільки інерційні плани розвитку не відповідають загальній стратегії розвитку освіти України. Стратегічне планування на основі інноваційних цілей та сценаріїв розвитку забезпечує перенесення цілей загальнонаціональних реформ на мезорівень, активну модернізацію аспектів освітньої діяльності на регіональному рівні, формування інноваційних механізмів розвитку та інфраструктури. Вітчизняний дослідник А. Бойко особливо акцентує значущість інновацій у стратегічному плануванні на регіональному рівні у контексті процесів децентралізації [13, с. 19].

Слід сказати, що якщо на організаційному рівні ми маємо достатньо прикладів успішної розробки стратегічних планів розвитку освітніх закладів, то на сьогодні у багатьох регіонах відсутні або є чисто декларативними стратегічні програми освітнього розвитку. Фахівці бачать тут кілька причин, насамперед відсутність спеціалістів зі стратегічного планування, які б могли розробити якісні регіональні програми освітнього розвитку, а також відсутність реального орієнтування регіональної системи управління на реалізацію системних програм освітнього розвитку (домінують місцеві корпоративні інтереси) [127, с. 44].

На нашу думку, вирішення проблем регіонального стратегічного планування освітнього розвитку має здійснюватися як на шляху трансляції на мезорівень засад, цілей, механізмів галузевого планування національного рівня (наприклад, перехід від індикаторів успішності на рівні галузі до загальних показників економічної ефективності освіти регіону), так і за рахунок використання нових підходів до стратегічного освітнього планування в регіоні, зокрема, що стосується реалізації у цьому процесі регіональних потреб як аспекту процесу децентралізації. в освітній сфері: перехід від індикаторів до реальної конкурентоспроможності, від державної стратегії до орієнтації на потреби конкретного регіону. Між тим на сьогодні модель стратегічного планування має дуже низький рівень регіональної орієнтації. При цьому основними механізмами реалізації стратегій є розробка і реалізація таких документів, як програми регіонального соціально-економічного розвитку, а

також регіональні освітні цільові програми, інноваційні освітні проекти в регіоні.

Загалом ситуація є позитивною, оскільки попри брак реальних стратегічних програм регіонального рівня самі ідеї стратегічного планування освітнього розвитку у регіонах, містах, територіальних громадах є достатньо поширеними. Цьому сприяють і процеси децентралізації, поступове перетворення територій на самостійних суб'єктів управління, реалізація концепції регіональної стратегізації дає можливість акумулювати необхідні для стратегічних освітніх проектів ресурси. Об'єктивно стратегічне планування розвитку регіональної освіти дає можливість ефективно використовувати місцеві ресурси для інноваційного розвитку регіональної освіти в інтересах території, забезпечує дієвість та адекватність управлінських рішень щодо розвитку освіти на основі стратегічних цілей розвитку регіональної соціально-економічної системи, дозволяє забезпечувати розвиток регіональної системи освіти на основі співпраці місцевої влади, бізнесу та громадськості. В умовах демократизації, становлення системи публічного управління, прозорості та відкритої влади на рівні регіону стають затребуваними механізми стратегічного планування як інструментарій організації соціального партнерства в освітній сфері, організаційної взаємодії на території, мобілізації підтримки громадськістю освітніх проектів регіональної влади.

Наявні розробки дають підстави узагальнити переваги стратегічного планування розвитку освіти на регіональному рівні наступним чином [174, с. 18]:

- це допомагає налагодити управління освітою на основі результатів з орієнтацією на потреби регіональної економіки та соціального капіталу;
- управління здійснюється на основі виявлення регіональних проблем, з якими стикається громада, і реагувати на ці виклики більш безпосередньо та ефективніше;
- створюється інструментарій адміністративної та мережевої координації освітніх проектів на основі системи багаторівневого контролю;



- формуються ефективні механізми для управління розвитком регіональної освіти на системній основі з визначенням пріоритетів, узгодженості напрямів та забезпеченням ефективності управлінських рішень.

Важливою чеснотою стратегічного планування як механізму регіонального управління слід вважати і його ефективність у процесі узгодження інтересів та ініціювання підтримки інноваційних освітніх проектів з боку регіональних спільнот. Ця якість забезпечується такими атрибутивними рисами стратегічного планування розвитку регіональної освіти як здатність бути основою діалогу та пошуку консенсусу суб'єктів освітньої діяльності та управління; відкриття нових шляхів соціальної інтеграції для локальних спільнот; формування наступності інноваційних проектів місцевих адміністрацій тощо.

Стратегічне планування на регіональному рівні також сприяє розробці інноваційних та стабільних концепцій розвитку регіональної освіти за рахунок того, що утверджує принципи пріоритетності аксіосфери у регіональному розвитку; відкриває нові можливості та перспективи для реалізації творчого потенціалу локальних спільнот; є ефективним інструментарієм ініціювання нововведень та упровадження інноваційних розробок і моделей; виступає комплексним механізмом адаптації до динамічних змін та їх підпорядкування управлінським цілям інноваційного розвитку. У цілому реформування освіти на регіональному рівні з використанням стратегічного планування здійснюється набагато успішніше внаслідок того, що даний управлінський інструмент забезпечує більш ефективне поєднання використання ресурсів та задоволення регіональних споживачів освітніх послуг; створює кращу мотивацію для інноваційної діяльності та відповідальності педагогічної спільноти за результати освітянських реформ.

Узагальнене розуміння управлінських особливостей стратегічного планування в освіті представлено на рисунку 1.1. Стратегічне планування в освіті: системно-соціальний вимір.

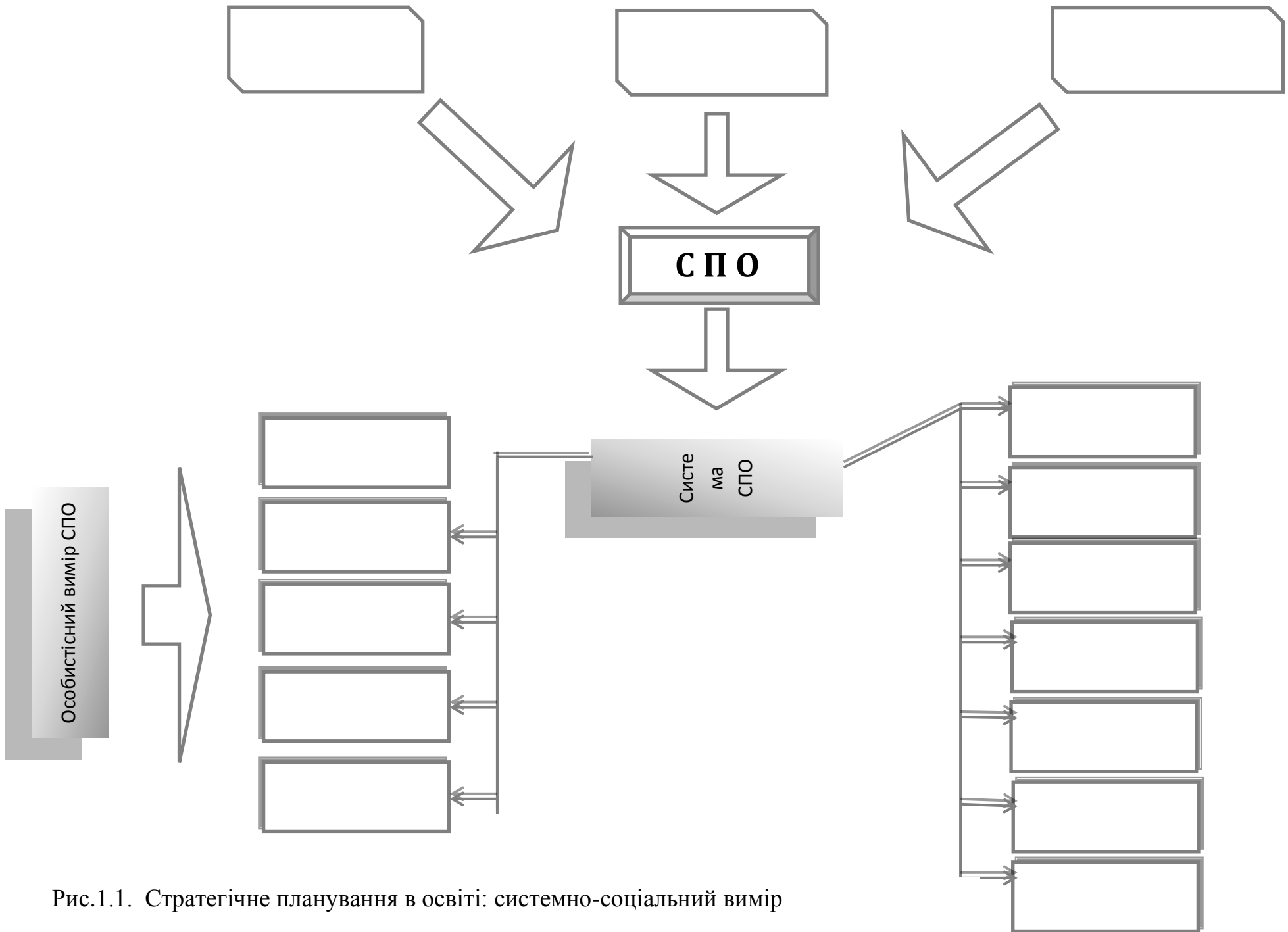


Рис.1.1. Стратегічне планування в освіті: системно-соціальний вимір

Підсумовуючи значення та особливості стратегічного планування у сфері освіти слід акцентувати його базові характеристики, що виражаються у часі та меті. Орієнтація програм на 10-15 років чи навіть більше (що характерно для більшості вітчизняних урядових освітніх програм) ніяким чином не визначають їх як стратегічні механізми управління, «тривалість як одна з головних характеристик стратегічних планів не робить план стратегічним» [134, с. 111]. Довгострокове планування не обов'язково є стратегічним, оскільки здійснюється на основі методів екстраполяції існуючих тенденцій розвитку на майбутнє. Останні, як правило носять вибіркового характер і відповідно майбутнє завжди виглядає дуже привабливим, і реальність завжди виявляється набагато гіршою від цього умоглядного конструкту. У процесі здійснення стратегічного планування, особливо на сценарній основі, майбутнє є реальним, можливо, і не кращим, оскільки не прив'язується до існуючих позитивних тенденцій розвитку. Воно ґрунтується на розумінні механізмів розвитку і відповідно реальних освітніх перспектив і зорієнтоване на визначення потенціальних можливостей, ризиків і загроз, а на цій основі – визначенні умов, за яких реально можна максимізувати позитиви та мінімізувати небезпеки масштабних освітніх трансформацій [7, с. 15].

Щодо мети, то необхідно відзначити різницю між стратегічним плануванням освітнього розвитку та системи освіти країни. У першому випадку мова йде про комплексні результати для країни і кожного споживача освітніх послуг, у другому випадку – про комплексне удосконалення освітньої діяльності, виходячи в основному з внутрішньосистемних чинників та ресурсів. Безсумнівно, ці процеси взаємопов'язані, неможливо розробити хороші стратегії галузевого розвитку без чіткого визначення внутрішніх ресурсних обмежень та тенденцій, з іншого боку, документи розвитку системи освіти нічого не варті без стратегічного бачення, перспективи та розвитку з погляду інтересів суспільства. У більш широкому плані мова йде про поєднання системного та просторового виміру розвитку освіти та відображення цього поєднання у стратегічних планових документах.

## Висновки до розділу 1

Стратегічне планування в освіті є одним з аспектів стратегічної діяльності системи державного управління, виникає як функція стратегічного управління, що конкретизує та репрезентує вироблення стратегії. Стратегізація управління освітою, що здійснюється на основі застосування в державній освітній політиці стратегічного управління та планування як пріоритетних управлінських інструментів, виступає в якості ефективного засобу здійснення освітніх реформ в умовах кризових процесів. Інноваційні зміни визначають і характер самого стратегічного управління та планування в освітній царині. Стратегічне планування є не лише функцією, а й інструментом регулювання тенденцій освітнього розвитку в умовах динамічних змін, системою інститутів, механізмів та інструментів державного управління освітою. У його межах відбувається поєднання процесів цілепокладання та практично-ресурсного забезпечення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітнього розвитку в умовах наявності ризиків системних змін і необхідності кризового регулювання.

Визначення категорії «стратегічне планування» є неоднозначним і в цілому інтерпретується у межах його розуміння як механізму досягнення стратегічних цілей державної освітньої політики через організацію використання загально соціальних, галузевих та управлінських ресурсів. Стратегія доповнює і конкретизує узагальнюючі положення національної концепції розвитку освіти, будучи по суті її практико орієнтованою репрезентацією. Стратегічне планування можна інтерпретувати як механізм, що забезпечує вибір оптимальної та ефективної моделі стратегічного управління освітньою галуззю, результатом чого є досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку з мінімальними ризиками та ефективним використанням ресурсів у межах системи загально соціальних пріоритетів. Стратегічне планування розглядається у контексті реформ галузі як одного із стратегічних напрямків усього процесу державотворення у нашій країні, як механізм

ефективного здійснення модернізації у даній царині. Державне стратегічне планування в освіті як функція державного управління може ефективно існувати лише як певна цілісність, система. Системні освітні реформи як стратегія галузевого розвитку означають і необхідність становлення нової, також інноваційної і принципово іншої за структурою системи державного управління освітою

Загальною проблемою вітчизняних досліджень є недостатня увага до аналізу стратегічного планування як системи загалом та в конкретних сферах управлінської діяльності, включаючи, освіту, зокрема. На сьогодні відсутнє розуміння системи державного стратегічного планування як механізму не лише формулювання абстрактних цілей майбутнього розвитку освіти, а й конкретних інструментів та систем дій для їх досягнення. Іншою системною проблемою є недооцінка взаємодії тенденцій розвитку об'єкта управління та його середовища в умовах динамічних змін та нестабільності, що акцентує увагу до потенціалу та слабких сторін об'єкта, а відповідно до можливостей інноваційних трансформацій та ризиків. Також проблемними аспектами є оцінка суб'єктного виміру стратегічного планування в освіті і застосування сучасних методології та технологій моделювання цього процесу.

Як управлінський інструмент стратегічне планування має свою специфіку, система стратегічного планування розвитку освітньої галузі для свого ефективного функціонування характеризується динамічною сукупністю різнопланових процесів, які є функціональною основою для формування механізмів управління розробкою та реалізацією стратегічних освітніх проектів. Серед ключових складових найбільше значення мають інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та адекватність цілепокладання управлінським і соціальним потребам. Стратегічне державне планування є функцією державного управління і відповідно як його механізм функціонує у межах системи суб'єкт-об'єктних зв'язків управлінського характеру. Суб'єктами стратегічного планування, що використовують його як управлінський механізм, слід вважати органи

державної влади та самоврядування різного рівня, а також державні та комунальні освітні установи та організації. Об'єктом стратегічного планування слід вважати не ті чи інші організаційні структури, а сам процес розвитку і функціонування освітньої галузі, і, зокрема, той його вимір, який пов'язаний із наданням освітніх послуг. Стратегічне планування як механізм державного управління спрямований на зміни стану системи освіти у відповідності з потребами суспільства, що дозволяє реалізувати основне призначення освітньої галузі як суспільного блага. У процесі становлення моделі публічного управління державні механізми стратегічного планування та управління все більше переплітаються з механізмами публічної сфери. Загальні технології стратегічного планування й управління конкретизуються у цілій мережі конкретних завдань державного управління. До конкретних аспектів державного стратегічного планування розвитку освіти слід віднести і його форми.

Упровадження стратегічного управління на рівні органів державного управління галуззю стимулює перехід до даного типу управління на організаційному рівні. По суті це той рівень, де загальні плани розвитку освіти трансформуються у конкретні дії у процесі стратегічного планування потрібно орієнтуватися на внутрішні інтенції саморозвитку освітніх організацій. Стратегічне планування розвитку регіональної освіти дає можливість ефективно використовувати місцеві ресурси для інноваційного розвитку в інтересах території. Важливою рисою стратегічного планування як механізму регіонального управління слід вважати і його ефективність у процесі узгодження інтересів та ініціювання підтримки інноваційних освітніх проектів з боку регіональних спільнот.

*Праці, у яких висвітлено тематику розділу 1:*

1. Khytko M. Motivation in local self-government bodies: basic concepts and categories / M. Khytko, N. Shevchenko // ModernScience

Public administration. – Praha. – 2018. – № 5. – С. 76-82.

2. Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю / М.М. Хитько // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління Вісник. Серія «Державне управління». – № 3 (79). – 2018. – С. 98-102.

3. Хитько М.М. Эволюция теории управления стратегическим развитием предприятия / М.М. Хитько // Фінансовий механізм державного управління економікою України: зб.наук.пр. ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Т. XI. – С. 85-94.

4. Хитько М.М. Економічний зміст категорії «стратегічне планування» Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Т. XI. – Вип. 177. – С. 218-225.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ

#### 2.1. Методи досліджень стратегічного планування у державному управлінні процесом галузевого реформування

Визначення загальних концептуальних основ нашого дослідження має пріоритетну значимість, адже підходи до вирішення завдань і цілі дослідження виступають як вихідна позиція, з якої дослідження розпочинається, і яка визначає його спрямованість. Провідні вітчизняні фахівці у царині використання стратегічного планування у системі державного управління, такі як А. Семенченко, В. Бережний та інші, достатньо аргументовано обґрунтовують значущість саме концептуально-аналітичної складової предмету дослідження [10, 128]. У роботах інших вітчизняних фахівців значущість вказаної проблеми також акцентується через поняття «концептуальних підходів до стратегічного планування у сфері державного управління» (А. Гнатенко) [29, с. 51], через концепт «методології стратегічного планування в системі державного управління» (Н. Сментина) [134, с. 67], через проблему «методологічних підходів до державного стратегічного планування» (О.Євмешкіна) [44, с. 8], у межах проблеми «засад стратегічного планування в системі державного управління» (П. Мироненко) [86, с. 30], чи акцентуючи «концептуальні засади державної політики» (Є. Ємельянов) [47, с. 82] та «концептуальні засади стратегії державного регулювання» (С. Майстро, О. Волошин) [79, с. 100].

Найбільш загальним концептуальним контекстом дослідження проблем стратегічного планування у сфері державного управління освітньою галуззю є неперервний процес інноваційних змін, пов'язаних з загальноцивілізаційними трансформаціями постмодерного зразка, модернізаційними процесами



українського суспільства, його сфери освіти та державного управління. Вітчизняні дослідники, зокрема, Н. Соловйова, вказують на «постіндустріальну детермінацію» інноваційних змін у системі державного стратегічного планування [138, с. 29]. Безпосереднім змістовним підґрунтям аналізу досліджуваного феномену є модернізація системи освіти, яка здійснюється у процесі реформування галузі і має комплексний і всеохоплюючий характер.

Можна з упевненістю говорити про те, що сьогодні процес стратегічного планування в освіті стосується насамперед стрімкої і водночас упорядкованої перебудови усіх складових освітньої системи, зміни її функціонального імперативу, організаційних засад, процесуального компоненту, і, враховуючи інноваційний характер усіх цих змін, доцільно говорити і про інноваційну модель їх стратегічного планування. Відтак доцільним є застосування синергетичних засад дослідження, оскільки планування та управління упровадженням системних та масштабних нововведень в освіті пов'язане з невизначеністю, непередбачуваністю, нелінійністю процесу досягнення стратегічних цілей, що підвищує ймовірність різного роду ризиків і пов'язаних з ними негативних наслідків і явищ. Вітчизняний дослідник Р. Білоскурський у зв'язку з цим вказує на те, що «основоположними мають бути стратегічні цілі сталого розвитку», на основі яких визначається концептуальний контекст стратегічного планування [12, с. 23].

Можна зробити висновок, що інноваційний характер соціальної та освітньої модернізації визначають пріоритетність у діяльності органів державної влади та освітніх суб'єктів здатностей до упровадження нововведень як на рівні цілей, так і на рівні механізмів та інструментарію їх досягнень. Це обумовлює і потреби у новій якості стратегічного планування всієї освітньої діяльності, що створює необхідність дослідження феномену у межах інноваційних концепцій розвитку та управління. Саме вони можуть розглядатися як найбільш адекватна концептуальна основа аналізу предмету нашого дослідження.

XXI століття характеризується як епоха постійних змін, у зв'язку з чим вітчизняні дослідники цілком справедливо акцентують значущість цілеспрямованих і осмислених дій щодо планомірної організації функціонування та змін освітнього середовища [126, с. 219]. По суті ця позиція входить у концептуальне ядро сучасних уявлень про розвиток освіти як галузі, що знаходиться у процесі постійного руху та системних трансформацій. Ми вважаємо, що сучасне стратегічне планування в освітній галузі є пріоритетним інструментом управління освітніми інноваціями, і відповідно концепція освітніх змін, яку представляють роботи М. Фуллана, М. Генсона, Т. Сержіованні, Т. Тімара, С. Сарасона, Ф. Раймерза, П. МакЛарена, Т. Ковальського, М. Барбера та інших авторів, має стати основою для визначення методів нашого дослідження, відкриваючи можливість розкрити необхідність застосування інноваційних підходів для стратегічного планування розвитку освіти.

Значущість розуміння трансформацій стратегічного характеру для управління освітнім розвитком чи не найкраще розкрив канадський дослідник М. Фуллан. Управління змінами з розумінням тенденцій соціального розвитку визначає успішність сучасної освіти [144, с. 14]. Підходи до стратегічного планування освітніх трансформацій з використанням концепції М. Фуллана зводяться до наступних настанов (в авторському формулюванні це «8 уроків змін») [144, с. 50]:

1. Чим складніша зміна, то менше ми можемо на неї впливати. Інновації є каталізаторами для прийняття рішень конкретними людьми, тому планування має бути орієнтоване не на самі події, а на людей, що до них причетні [144, с. 54].

2. Планування здійснюється стосовно таких системних процесів, які є тотально невизначеними, відтак схоже «на сплановану подорож у нерозвідані води у дірявому човні з неслухняною командою» [144, с. 55].

3. У будь-якому сценарії, що стосується планування освітніх інновацій, основна увага має приділятися проблемам. Вони є рушійною силою,

змістом стратегічного планування. Відповідно мають застосовуватися технології виявлення і вирішення проблем (наприклад, worry-list — перелік перешкод). Успішність у плануванні та досягненні запланованих результатів — це успішність у подоланні труднощів, а не їх униканні, потрібно використовувати як позитивний інструментарій планування невизначеність, хаос, конкуренцію, нон-коформізм, конфлікти.

4. Стратегічне планування в сучасній освіті — це неперервний процес, що носить динамічно-мінливий і консенсусно-суб'єктний характер. Останнє особливо важливо у мінливому середовищі освітніх змін, оскільки творча співпраця виступає чи не основною умовою успіху в умовах необхідності постійного коригування шляхів досягнення стратегічних цілей. Надзвичайно великого значення набуває застосування експериментальних моделей чи пілотних проектів для забезпечення якості стратегічного планування.

5. Індивідуальне та загальне мають бути у динамічній рівновазі у процесі стратегічного планування розвитку освіти. Цілі стратегічного розвитку освіти мають концентруватися на розвитку різноманітностей і поєднання протилежностей, саме це забезпечує розвиток освіти в умовах мінливого і безмежно плюралістичного суспільства.

6. Подібним же чином планування освітніх інновацій має поєднувати централізацію та децентралізацію, доповнюючи ситуацію безальтернативності, коли освітні керівники прагнуть негайних результатів, ініціативою знизу для врахування всього різноманіття освітніх змін та соціальних чинників, що їх зумовлюють.

7. Успіх стратегічного планування освітнього розвитку можливий лише з врахуванням усієї системи організаційних зв'язків.

8. Вирішальне значення для стратегічного планування має інноваційність суб'єктів, що здійснюють їх розробку та реалізацію.

Достатньо побіжного огляду стратегічних інновацій в освітній системі України, щоб зробити висновок про відсутність послідовного їх планування. Вітчизняні освітні реформи здійснюються безсистемно, відсутність критичної

оцінки наявних можливостей і перспектив свідчить про дуже низький рівень концептуального обґрунтування інновацій, постійне руйнування спадковості освітньої стратегії робить освітні зміни фрагментарними. До цього слід додати практичне ігнорування суб'єктно-мотиваційного чинника освітніх інновацій як в лиці педагогів, так і зі сторони громадськості, а також майже повне нехтування необхідністю моделювання та пілотування масштабних стратегічних змін у галузі. Величезну негативну роль відіграє популізм та прагнення отримати швидкі результати стратегічного характеру, хоча за підрахунками того ж М.Фуланна, мінімальний термін реалізації стратегічних змін в освіті – 3-5 років, оптимальний – 15-20 років.

На нашу думку, вихід за межі описаної вище ситуації вимагає змін як на теоретичному, так і на практично-управлінському рівні. У практичному плані слід переорієнтуватися на добре зарекомендовану в розвинених країнах практику освітніх змін, в основі якої лежать засади демократизації (особливо інституційної), децентралізації та маркетизації (клієнталізму). За рахунок цього стратегічне планування в галузі отримує інструментарій дебіюрократизації та додатковий ресурс у вигляді ініціативи освітніх суб'єктів і подолання їх відчуження від процесів реформування.

Що стосується теоретичного рівня, то тут найбільше значення має упровадження інноваційно-синергетичних підходів, які й у нашому дослідженні репрезентується у низці конкретних настанов. Насамперед йдеться про визначення об'єкта дослідження, тобто стратегічного планування в освіті як управлінського феномена з врахуванням динаміки змін, вимог інноватики, стратегічного менеджменту та завдань реформування як освітньої галузі, так і системи державного управління. Стратегічне планування в освіті при цьому розглядається у різноманітних соціальних та управлінських контекстах, насамперед з боку системи державного управління, соціально-економічної системи, політичних та нормативних чинників, завдань соціокультурного розвитку, але перш за все в якості діяльності суб'єктів управління, які мають власні інтереси та мотивацію. При цьому у фокусі дослідження знаходиться

проблема визначення принципів оптимізації процесу стратегічного планування в освіті на системно-модельному рівні, а загальною метою є забезпечення ефективності державного управління розвитком галузі на основі системних інновацій різного рівня.

Така постановка проблемного завдання вимагає застосування системного підходу у його інноваційно-синергетичній інтерпретації, що орієнтує на поліаспектне дослідження стратегічного планування в освіті у взаємозв'язку усіх чинників та складових як на структурно-функціональному, так і просторовому рівні з розумінням невизначеності соціокультурного контексту. Концептуальні засади нашого дослідження включають визначення базових положень і настанов, які у своїй цілісності дозволяють використовувати необхідний науковий інструментарій та задають основні орієнтири і напрями наукового аналізу. Основним орієнтиром концептуальних засад є кінцевий результат дослідження, який визначається завданнями оптимізації процесу стратегічного планування у межах державного управління системою освіти.

На відміну від традиційних, сучасні інноваційні методи аналізу стратегічного планування в освіті також включають проблематику орієнтирів-аттракторів та наявних концептуально-проблемних обмежень. У першому випадку мова йде про орієнтацію на практичні рекомендації щодо оптимізації процесу стратегічного планування в освіті. У другому випадку постулюється концептуальна лінія дослідження на основі мети, завдань, предмету, які окреслюють змістовні рамки аналізу стратегічного планування. Йдеться насамперед про державно-управлінський вимір проблеми у межах дисциплінарного аналізу феномена стратегічного планування в освіті. Конкретні методи та інструментарій дослідження є репрезентацією його концептуальних засад і відповідно індивідуально адаптуються до проблемного поля, окресленого як недостатньо досліджені аспекти проблеми у межах специфіки процесу стратегічного управління в галузі. Результати застосування зазначеного підходу програмують розробку концепції та практичних рекомендацій щодо застосування принципів стратегічного планування в освіті,

побудову моделі такого планування та розробку практичних рекомендацій щодо її використання у процесі здійснення інноваційних змін.

У концептуальному плані основна спрямованість нашого дослідження визначається характером освітньої та управлінської діяльності в епоху постмодерну і відповідно постмодерністськими настановами [81, с. 69]. Постконцептуалізм, постнекласична раціональність, постмодернізм – це наукові підходи, які сьогодні є найбільш вживаними і відображають радикальні зміни, пов'язані зі становленням нового об'єкта науки, сформованого у процесі інформатизації як гіперреальність чи гіпертекст. Це прямо впливає і на розуміння змін в освіті як інформаційно-медіальних процесів і відповідно інтерпретацію стратегії розвитку освіти як розвитку освітнього комунікативного простору. Відповідно сьогодні освітні процеси вже вивчаються як поєднання реальних та віртуальних змін у межах постпостмодерністського суспільства, що визначає абсолютно новий соціальний фон стратегічного планування в галузі [170].

На Заході проблеми стратегії планування й управління розвитком освіти в умовах невизначеності вже розробляються чверть століття, при цьому використовуються у якості концептуальних засад теорія хаосу і настанови теоретичних підходів, розроблених Ж. Піаже, І. Пригожиним, Дж. Брунером, А. Уайтхедом та іншими дослідниками. Вплив їхніх ідей проявляється у процесі трансформації освітнього простору як об'єкта управління у медіа-освітній з поширенням у працях дослідників, що займаються проблемами стратегічного планування освітніх змін та їх переведенням в управлінську практику, таких термінів як «медіа-менеджмент», «ризوما», «мережна взаємодія», «гіперреальність», «симулякри», «електронна освіта», «віртуальна реальність». У межах інноваційних моделей освіта характеризується насамперед як просторовий феномен, номадологічний за своєю сутністю, що характеризується гнучкістю організаційних структур, децентрованістю взаємодії та управління, відкритістю, плюралістичністю [32, с. 66].

Чи не найбільш поширеним та відомим методом дослідження та здійснення сценарного прогнозування і планування у процесі забезпечення стратегічного розвитку сучасної освіти є так званий метод «форсайт-технології». Його переваги полягають у наявності змістовно-процесуального зв'язку з існуючими практиками галузевого стратегічного планування, спрямованості на визначення освітніх проблем у довгостроковій перспективі, наявність інструментарію забезпечення високої ефективності державного управління освітньою сферою. Як сценарна модель форсайт дає не реалістичний опис майбутнього стану освітньої галузі, а спектр найбільш вірогідних напрямів її можливого розвитку. У зв'язку з цим його слід вважати достатньо ефективною концептуальною основою поєднання сценарного планування, вірогіднісного прогнозування та індикативного планування з виходом на ефективне державне управління стратегічним освітнім розвитком в умовах невизначеності та інноваційних перетворень. Поєднання управління, планування, прогнозування, моделювання у межах форсайту відкриває можливості забезпечити раціональне підґрунтя для стратегічних рішень органів державної влади стосовно освітніх реформ [81, с. 77-78]. Об'єднані у його межах конкретні управлінські технології, «вживаються на систематичній основі як зусилля по дослідженню довгострокових перспектив розвитку ...з метою виявлення стратегічних галузей наукових досліджень і нових технологій, що зароджуються, які з високим ступенем ймовірності принесуть значний економічний і соціальний ефект» [24, с. 12].

На сьогодні по суті лише метод форсайту дає можливість розробки довгострокових (на період до 30 років) стратегій освітнього розвитку на основі поєднання цілей та інтересів різноманітних освітніх суб'єктів, забезпечення конвергентності їх мислення і розуміння ситуації. Проте у період швидких трансформацій важливо не тільки використовувати потенціал освітніх суб'єктів, але і формувати інтегруючу їх зусилля основу стратегічного планування, орієнтовану на процеси самоорганізації та саморегулювання. Форсайт допомагає цьому, покращуючи якість стратегічного планування та

розуміння перспектив освітнього розвитку. У зв'язку з цим доцільно виділити такі важливі характеристики форсайту як концептуальної основи стратегічного планування:

1. Принципове розуміння стратегії розвитку освіти як потенційно різновекторне, відповідно у процесі стратегічного планування потрібно виявляти різні перспективи розвитку.

2. Орієнтація на створення інтегрованих змістовно-ціннісних засад діяльності освітніх суб'єктів у процесі стратегічного планування.

3. Основою діяльності освітніх суб'єктів мають має бути цілісна стратегія, як підстава розробки практичних механізмів впливу на процес майбутнього розвитку освіти.

4. Потрібно поєднувати стратегічне розуміння майбутнього та реалізацію конкретних освітніх проектів, що його наближають, сьогодні.

5. Стратегічне планування має бути інтерактивним з постійним інформаційним обміном та взаємодією всіх освітніх суб'єктів.

6. Майбутнє формується діями всіх освітніх суб'єктів, тому стратегічне планування мають здійснювати вони всі таким чином, щоб їх діяльність щодо реалізації стратегії і була основним чинником формування майбутнього освіти.

7. Основним елементом інноваційного стратегічного планування є стратегічне розуміння перспектив галузевого розвитку у контексті взаємодії освітніх суб'єктів, на основі чого діє механізм формування стійких мережних зв'язків, що також сприяє інтеграції стратегічних планів у мережний простір буття освітніх суб'єктів.

Ураховується і суб'єктний вимір стратегічного планування в освіті, оскільки форсайт дає можливість визначати стратегічні перспективи галузі на основі компромісного поєднання цілей та інтересів усіх освітніх суб'єктів. Міжсуб'єктна взаємодія є надзвичайно важливою за таких умов в силу бюрократичній протидії новому. При цьому сам процес стратегічного цілепокладання в управлінні освітнім розвитком визначається суб'єктивними чинниками, пов'язаними з наявністю інструментарію усвідомлення й



артикулювання суб'єктних інтересів, з одного боку, а з іншого – наукового обґрунтування їх об'єктивного змісту за допомогою науково-пізнавальних процедур. Також слід звернути увагу на інноваційний характер форсайту як дослідницького методу та управлінської моделі, оскільки він орієнтує на постійне врахування процесу змін і відповідно розширення горизонту стратегічного планування з використанням індуктивних методів, які забезпечують постійний зв'язок управління з розвитком його об'єкта.

Разом з тим інноваційний розвиток освітньої галузі має ґрунтуватися не лише на раціональному аналізі майбутніх перспектив, а й на використанні креативних здатностей суб'єктів управління і планування, що значною мірою ґрунтуються на наявності у них інноваційної культури, інноваційного мислення, професійної інтуїції. Лише аналітичне стратегічне планування приводить до репродукування вже наявного, і виробки стратегії тут немає. Тому моделі і методи у межах форсайту можуть об'єднуватися найрізноманітніші. У класичному варіанті, який ми використовуємо і у своїй роботі, це поєднання аналітичної оцінки наявних тенденцій розвитку освітньої галузі та індуктивних суб'єктних гіпотез ймовірнісного характеру.

Важливим для розуміння концептуальних засад дослідження стратегічного планування в освіті є не лише аналіз концептуальних підходів, а й визначення його категоріально-понятійної належності у контексті методології державного управління. У наявній літературі методологію державного управління описують як систему «способів організації та здійснення пізнавальної й практичної діяльності у сфері державного управління, що включає підсистему способів досліджень (понять, принципів, підходів, методів, норм, парадигм тощо) у сфері державного управління та підсистему способів (принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій тощо) державно-управлінської діяльності» [85, с. 346]. Виходячи з цього ми вважаємо, що найбільше значення має характеристика стратегічного планування в освіті як механізму та інструментарію державного управління.

Цей висновок має суттєве значення для розуміння предмету нашого дослідження та його інноваційності. Недоліки у системі державного управління значною мірою пояснюються неадекватністю науково-предметної визначеності концептуальних засад та методів дослідження стратегічного планування в освіті. Як різновид управлінської діяльності воно спрямоване на досягнення довгострокових цілей розвитку галузі в контексті інтересів суспільства і громадян. Цей вид діяльності має структурне оформлення у вигляді суб'єкт-об'єктних відносин, інструментарію, системи цілепокладання тощо, які визначаються зовнішніми для системи державного стратегічного планування структури умовами, що розробляються у межах певного наукового напрямку. На сьогодні статус такої наукової основи дослідження та здійснення стратегічного планування в освіті має економічна теорія, саме на її основі у системі державного управління розробляється концептуальний базис розуміння, опису і пояснення освітніх процесів та стратегічного планування їх розвитку.

Між тим на сьогодні даний базис уже вийшов далеко за межі економічної теорії. Концептуальні підходи щодо стратегічного планування в системі державної влади здійснюються у межах теорії глобалізації, мережно-інформаційного суспільства, медіа-комунікативного простору, політичної діяльності тощо. Навіть теорія конкурентності М. Портера [109] розуміє стратегічне планування далеко за межами економічних реалій. Важливу роль відіграють прогностичні моделі, сценарні прогнози розвитку та інші сучасні концептуальні підходи (Е. Тоффлер, Дж. Нейсбітт). В Україні вже теж існують роботи зі стратегічного планування, які опираються на концептуальні засади теорії державного управління [120].

Відповідно ми вважаємо, що концептуальною основою стратегічного планування мають стати засади та зміст інноваційних управлінських теорій, економічні ж методи мають відігравати роль лише технології реалізації загальної управлінської методології державного стратегічного планування. Найбільш адекватною концепцією, що має застосовуватися до аналізу стратегічного планування як різновиду управлінської діяльності в освіті, має

бути освітній менеджмент. При цьому стратегічне планування в освіті має бути інтерпретоване як формалізоване узгодження цілей та способів їх досягнення з боку органів державного управління галуззю та різних освітніх суб'єктів, що розраховане на реалізацію державної освітньої стратегії у середньостроковій перспективі. Цілі, проблемні питання суб'єкт-об'єктні управлінські відносини у державній освітній стратегії при цьому стають репрезентацією фактичного стану об'єкта управління та його соціокультурного оточення, що має відображення у певній системі емпіричних фактів, показників, індикаторів. Основним акцентом стратегічного управління стає розвиток освітньої інфраструктури, регулювання процесу використання ресурсів галузевого розвитку, формування освітнього простору як середовища життєдіяльності конкретних споживачів освітніх послуг.

Важливо також, що сучасні управлінські концепції (менеджеріальні, маркетингові, мережні) дають можливість, на відміну від теорій економічного детермінізму, аналізувати та враховувати процеси так званого «соціального стратегування», тобто різновекторні стохастичні соціальні процеси, за допомогою яких люди досягають своїх інтересів в освітній сфері. Більше того, саме такі процеси у межах синергетично-менеджеріальних підходів розглядаються як передумова реалізація освітньої стратегії держави. Вони значною мірою відображені у просторових, особистісних, комунікаційних, локальних та інших характеристиках освітньої діяльності. Саме дані стихійні процеси детермінують наявність і масштаби можливих і допустимих інновацій в освіті як у сукупності конкретних об'єктів управління у вигляді «текучих, швидко змінних структур, в яких переплітаються комунікації» [102, с. 219]. Ігнорування таких процесів і робить непридатною для стратегічного планування в освіті методологію традиційних економічних підходів, пов'язаних з акцентуванням управління ресурсами чи безпосереднього директивного впливу на об'єкти управління. Ми згодні з дослідниками, які вважають, що «внаслідок поширення методології економічної науки на не властиву їй предметну область – освіту - відбувається спотворення в описі і поясненні

соціальної реальності. У силу цього стратегічне планування як вид управлінської діяльності є неадекватним об'єкту» [105, с. 24]. Розуміння стратегічного планування в освіті у межах економічних концептуальних засад робить державну галузеву стратегію розвитку неефективною, статичною, відірваною від соціальних та освітніх потреб.

На нашу думку, адекватні методи дослідження полягають у застосуванні інноваційних управлінських парадигм, які розглядають стратегічне планування як механізм ініціювання та керування освітніми змінами, що має суб'єктну природу. У центрі такого стратегічного планування знаходиться не вплив на соціальну інфраструктуру освітньої галузі та її ресурси, а інституційне управління освітніми процесами на основі системного ціннісно-нормативного регулювання. Основною характеристикою такого стратегічного планування є його здійснення у відповідності з потребами та реальною діяльністю усіх освітніх суб'єктів, з орієнтацією на їх зацікавленість у здійсненні державної стратегії галузевого розвитку. Відповідно таке планування потребує значно ширшого інформаційного забезпечення, ніж традиційне, насамперед стосовно потреб та мотивів діяльності освітніх суб'єктів.

Виходячи з такого розуміння сучасних концептуальних підходів щодо дослідження та здійснення стратегічного планування в освітній галузі, на перше місце висувається дослідницький інструментарій, пов'язаний з процесами моделювання та проектування освітніх процесів. Це найбільш адекватний науковий інструментарій для обґрунтування та застосування державної стратегії освітнього розвитку, а тому сучасні методи дослідження передбачають використання модельного апарату стратегічного планування. На сьогодні моделювання широко використовується у діяльності органів державної влади, насамперед для оптимізації розвитку освіти та її складових. Аналіз практичної управлінської діяльності та наукових досліджень дозволяє зробити висновок про найбільшу значущість модельно-проектного інструментарію у процесі програмно-цільового галузевого планування, ініціювання та реалізації стратегічних освітніх проектів різного рівня, формування мережевих освітніх

систем, створення сучасних систем підготовки та прийняття управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних освітніх програм. Особливо великий потенціал має тенденція до моделювання не лише освітнього розвитку, а й процесу прийняття рішень щодо стратегічного управління ним та можливих сценаріїв результатів такого управління.

Моделювання доцільно використовувати для визначення специфіки стратегічного планування в освіті на різних рівнях, для опрацювання цілепокладальної основи освітньої стратегії, для оптимального опису результатів реалізації галузевої стратегії розвитку та інших аспектів. Специфіка використання модельного підходу головним чином визначається способами відображення у модельному інструментарії інституційного контексту освітньої діяльності, при цьому зовнішні чинники формулюються у вигляді нормативних та цільових її основ; а внутрішні безпосередньо стосуються моделі управлінської діяльності. На нашу думку, потрібно виділити кілька концептуальних рівнів моделювання процесу стратегічного планування освітнього розвитку.

По-перше, це освітній вимір моделі соціально-економічного розвитку країни загалом. Тут у якості концептуальної основи дослідження слід використовувати метамодельні (метапарадигмальні) синтези та міждисциплінарний підхід, концепції стратегічного прогнозування на національному рівні, інтегровано-програмний підхід з визначенням місця освітніх проектів у загальному процесі модернізації країни, сценарну методологію для визначення оптимального інноваційного курсу галузі у процесі становлення інноваційної моделі розвитку. Що стосується модельного інструментарію, то потрібно застосовувати синтез соціально-економічних, управлінських та галузевих моделей у межах модельно-програмного комплексу. Це вищий рівень розробки стратегії, і його результатом має бути концепція трансформації галузі на інноваційних засадах у контексті завдань соціально-економічної модернізації. Вказана концепція визначає цілі та завдання освітніх інновацій, конкретні механізми їх здійснення у стратегічній

перспективі, прогнозно-сценарні моделі з врахуванням чинників, ресурсів, ризиків реалізації стратегії, і як завершення – вихід на формулювання основних положень державної стратегії освітнього розвитку і проектів, у межах яких вона має реалізовуватися.

По-друге, це системна модель проектування освітніх змін на урядовому рівні, яка і є конкретизацією стратегічних освітніх програм. При цьому найбільш ефективним методом слід вважати інтегровано-проективний підхід, який дозволяє у межах єдиної стратегії освітнього розвитку об'єднати інноваційні проекти різної спрямованості з розумінням їх обумовленості глобальними трендами розвитку країни. Така системно-галузева модель ґрунтується на використанні програмно-цільового планування та прогнозування, визначенні механізмів забезпечення інноваційних стратегічних освітніх проектів з боку органів державної влади, використанні інструментарію конкретно-ситуаційного моделювання впливу освітніх проектів на процес модернізації. Управління освітніми проектами має здійснюватися на основі комплексного моделювання управлінських аспектів інновацій та їх впливу на об'єкт управління. Усе це передбачає використання різноманітного модельно-аналітичного інструментарію у вигляді когнітивного моделювання як поєднання процесу стратегічного проектування і процесу управління реалізацією проектів; створення інтегративних моделей взаємодії розвитку освітньої системи та реалізації стратегічних проектів з конкретними показниками ресурсного забезпечення. Результатом моделювання має бути детально розроблена державна стратегія розвитку освіти та її конкретизація у комплексних освітніх проектах і програмах з чітким планом їх поетапного здійснення, фінансуванням, організаційною підтримкою і матричною структурою управління освітніми проектами, нормативним забезпеченням, прогнозними орієнтирами результатів і впливу на розвиток галузі та країни.

У цілому стратегія розвитку освіти представляється як системний інноваційний проект модернізації галузі, що реалізується комплексом стратегічних освітніх проектів і для своєї реалізації потребує формування

структури, що здійснює управління цим проектом (управління стратегічним розвитком освіти). Вказане управління здійснюється у процесі застосування різноманітних методів проєктивного управління (модельного, мультипроєктивного, модельно-сценарного тощо) і приводить до формування цілісної системи державного управління інноваційною стратегією розвитку галузі, що функціонує на базі модельного комплексу стратегічного планування та управління. Організаційною формою такого управління і планування може бути спеціалізований центр у межах галузевого міністерства, який забезпечує ресурсами освітні проєкти, дію механізмів державної підтримки цих проєктів і узгодження діяльності усіх учасників стратегічних програм.

Моделювання має також регіональний та муніципальний вимір, де застосовуються подібні ж модельні підходи, формуються відповідні центри стратегічного управління та планування. Проте на цьому рівні вони мають загально-територіальний характер, стратегії розвитку освіти вписуються у стратегії регіонального чи муніципального розвитку для їх здійснення можливе створення координаційних груп у межах органів державної влади та самоврядування. Методи модельного підходу тут мають певну специфіку у царині бюджетування регіональних освітніх проєктів, оскільки останні мають бути узгоджені з конкретними регіональними пріоритетами та системами управління в умовах децентралізації. Саме на регіональному рівні відкриваються можливості використання в стратегічному плануванні та управлінні потенціалу соціального партнерства, а також більш активно має здійснюватися моделювання мотивації суб'єктів освітнього розвитку до інноваційних змін і їх кадрового забезпечення (особливо слід звернути увагу на цільову підготовку освітніх менеджерів).

Загалом основна перевага модельно-проєктного методу державного планування та управління у освітній галузі полягає у забезпеченні організаційних механізмів реалізації державної освітньої стратегії на всіх рівнях за рахунок її переведення у конкретні інноваційні освітні проєкти з відповідною управлінською інфраструктурою ресурсним забезпеченням,

технологічним процесом досягнення результату. Стратегічне планування набуває конкретики та обґрунтованості, оскільки модельний інструментарій проектного управління включає імітаційні та мережеві прогностичні моделі, що дає можливість обґрунтовано визначитися з ефективністю тих чи інших форм і механізмів державної підтримки освітніх проектів. У межах модельного підходу враховуються особливості розгортання таких проектів у конкретному соціокультурному середовищі і різноманітні альтернативи їх реалізації, діяльності освітніх суб'єктів, впливу на навколишнє середовище і конкретні групи населення тощо.

Слід сказати, що використання модельного підходу відкриває широкі перспективи для застосування інноваційних управлінських парадигм при дослідженні стратегічного планування в освіті. Наприклад, концептуальний потенціал мережної моделі управління доцільно використати для створення мережної моделі освітнього проектування, що дає можливість сформулювати мережу взаємодій у процесі реалізації освітніх проектів та забезпечити системний підхід до організації співпраці та координації дій освітніх суб'єктів – учасників проекту. Модель управління за результатами може бути використана для створення моделі оцінки ефективності того чи іншого освітнього проекту за різними варіантами сценарію здійснення, інструментів реалізації та форм і механізмів державної підтримки. Вітчизняні дослідники також вказують на перспективність використання SWOT-аналізу, який дає можливість створити «певний стратегічний баланс негативних й позитивних факторів (з позицій як внутрішнього так і зовнішнього оточення), що є основою визначення стратегічних напрямів інвестиційного розвитку національно освітньої сфери» [154, с. 26].

Важливо і те, що модельно-системний метод дозволяє поєднувати інноваційні та традиційні підходи у процесі стратегічного планування в освіті. Пояснюється це можливостями їх комплементарного синтезу у процесі формування концептуальних засад процесу моделювання. Наприклад, у процесі стратегічного планування на основі сценаріїв здійснення освітнього проекту



вельми ефективним буде поєднання методів моделювання та аналізу ієрархії, що дає суттєве підвищення якості прийняття управлінських рішень у процесі стратегічного планування. Поєднання вказаних методів дає можливість вирішити проблему суміщення плюралістичного характеру ціле покладання в освіті та ієрархічних принципів її організації. Саме упровадження методу аналізу ієрархій є ефективним при створенні моделі стратегічного планування в освіті як надзвичайно складної соціальної системи з поєднанням якісних і кількісних підходів для забезпечення верифікованості та індикативності процедур планування і емпіричної бази для компаративістського аналізу сценарно-прогнозних моделей розвитку галузі [121, с. 18].

Принагідно слід звернути увагу на потреби застосування такої моделі у процесі стратегічного планування процесу становленням нової української школи. На сьогодні цілі даної стратегічної програми значною мірою не узгоджені з потребами та уявленнями про бажані шляхти розвитку освіти багатьох освітніх суб'єктів. А описаний вище підхід, зокрема, дозволяє порівняти цілі наявних освітніх стратегій державного управління в нашій країні та очікування від освітніх новацій споживачів та виробників освітніх послуг. У межах обґрунтованих для ієрархічного аналізу показників, що орієнтуються на змістовні виміри освітніх новацій, сценарний аналіз їх перспектив, ієрархію проблем, суб'єктні інтереси та суб'єктні цілі схема-модель стратегії розвитку освіти виглядає як ієрархічна структура, що дозволяє порівнювати потреби суспільства в освітніх інноваціях та плани системи державного управління освітою у цій царині.

Наявні дослідження показують низку проблем, які не відображені належним чином у державному стратегічному плануванні, проте хвилюють освітніх суб'єктів. Це практична та інноваційна спрямованість освіти, потреба у спеціалізованих програмах узгодження тенденцій розвитку ринку освітніх послуг та ринку праці, проблема підтримки соціальної престижності освіти та мотивації до її отримання в умовах системної кризи в країні, обґрунтування фінансових та організаційно-управлінських оптимізацій у освітній галузі тощо

[99, с. 132]. Когерентність стратегічних державних планів в освітній галузі та соціальних потреб і очікувань забезпечується на самперед на основі врахування цілей та інтересів освітніх суб'єктів, які мають бути чітко відображені у державних стратегічних програмах та проектах.

Однак на сьогодні дослідники констатують відсутність можливості ефективного використання потенціалу партисипативності з боку громадськості та учасників освітньої діяльності, і відповідно несприятливий концептуальний та цілепокладальний фон для використання стратегічного менеджменту і принципів енергетики у процесі стратегічного планування розвитку вітчизняної освіти. Мова йде не лише про можливість освітніх суб'єктів впливати на стратегічне планування розвитком галузі, а й цілеспрямована діяльність органів державної влади щодо формування у них здатностей до участі в управлінні, пов'язаних з формування світогляду, вміннями здійснювати ефективну комунікацію тощо. Наявні державні освітні проекти стратегічного характеру, у тому числі і проект «Нова українська школа», необхідність державно-громадського партнерства ігнорують, обмежуючись чисто декларативними процедурами громадського обговорення. За таких умов освітні стратегічні проекти залишаються механізмом досягнення достатньо вузьких адміністративних цілей без виходу на вирішення системних проблем громадян у контексті їх системи цінностей [22, с. 70].

З неузгодженістю стратегічного планування в освіті з потребами і очікуваннями освітніх суб'єктів пов'язана ще одна проблема, яка отримала назву «інституційних пасток». Результатом їх впливу на процес стратегічного управління освітнім розвитком є поява так званих «онтологічних парадоксів», тобто ситуацій в управлінні, коли його результати радикально відрізняються від запланованих в умовах чіткого виконання усіх важливих у межах даного стратегічного проекту заходів. Основні причини такої ситуації полягають у ігноруванні суб'єктного виміру здійснення стратегічних проектів, що стає причиною максимізації ризиків на рівні його виконавців. Ризикогенний діапазон досить значний – від прагматично-консервативної поведінки до тих

самих «інституційних пасток», які проявляються як системні анти мотивації, які перетворюють освітніх суб'єктів у фактор протидії новаціям. У наявних дослідженнях виокремлюється досить значний перелік таких «інституційних пасток» («пастка глосарію», «провокація видимості дії», «пастка песимізму», «провокація бездіяльності», «провокація підміни стратегічних цілей» та інші). На сьогодні сформувався цілий концептуальний напрям протидії таким ризикам стратегічного планування на основі звернення до культурно-ціннісних передумов стратегічного планування і попередження відчуження освітніх суб'єктів від інноваційних процесів.

Вважається, що це концептуальна проблема, оскільки вказані ризики визначаються онтологічною неоднозначністю самої процедури стратегічного планування. «Можна говорити про декілька онтологій як систем онтологій і теорій управління, що реалізують їх технології і відображають їх особливості системах понять», – вказує дослідниця М. Арпентьева [5, с. 118]. На концептуальному рівні проблема інституційних пасток вирішується у межах принципів постнекласичної раціональності, тобто розгляду стратегічного планування в освіті як процесу, що має відношення до управління об'єктами системного типу, де основним чинником та відповідно предметом управлінського впливу є людський ресурс. Відсутність людського контексту у стратегічному плануванні формує відчужені форми управління.

Що стосується найбільш ефективних механізмів реалізації проектів у межах стратегічного планування розвитку освіти, то тут насамперед слід звернути увагу на програмно-цільовий метод. Він найбільш адекватний для реалізації освітніх програм з погляду узгодження ресурсів, відповідальності, системи заходів та різноманітних стратегічних ініціатив. Відповідно дослідники констатують, що «сфера освіти є свого роду лідером з використання такого інструменту державного стратегічного управління, як цільова програма» [137, с. 119]. Однак при цьому потрібно брати до уваги, що ефективне використання програмно-проектного підходу у стратегічному плануванні розвитку галузі вимагає його поєднання з функціональним та діяльнісно-

процесним підходами, які доповнюють концептуальні засади стратегічного менеджменту можливостями операційного менеджменту. За таких умов програмний підхід має розглядатися як інструмент операціоналізації процесу стратегічного планування в освіті, трансформуючи комплекс стратегічних цілей у систему практичних заходів і надаючи стратегічному управлінню конкретних вимірів та інструментарію впливу на об'єкт.

Таким генералізованим об'єктом стратегічного управління виступає проблема, шляхи вирішення якої і має обґрунтувати стратегічне планування. Ця проблема сформульована як розрив між реальним внеском освіти у розвиток суспільства та новими потребами останнього в освітній сфері. Відтак важливим аспектом концептуальних основ стратегічного галузевого планування є визначення ієрархії проблем як основи формулювання цілей стратегічного управління розвитком освіти, і на цій основі визначення засад формування комплексу інноваційних стратегічних програм з врахуванням їх взаємовпливу, оптимальної кількості та соціальної значущості.

Разом з програмно-цільовим методом зарекомендував себе такий підхід, як управління за результатами, який розглядається дослідниками в якості інтегруючої основи інноваційних процесів у діяльності органів державної влади [83, с. 48]. З цією думкою слід погодитися, враховуючи представленість даного концептуального підходу практично у всіх державних документах, що стосуються стратегії реформування органів державної влади. Саме у межах даного підходу реалізуються засади клієнталістської моделі стратегічного планування в освітній галузі, зокрема, настанови концепції «нового публічного управління». Однак потрібно констатувати, що принципи цього підходу в нашій країні обмежена в силу дуже високого рівня бюрократизації системи державної влади. Їх практичне використання орієнтоване насамперед на забезпечення процесів децентралізації, використання деяких технологій оцінки управлінської діяльності за результатами, переорієнтацію стратегічного планування на маркетингові показники, забезпечення прозорості у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, трансформацію управлінської

діяльності на засадах публічного управління. Важливою концептуальною проблемою є використання для оптимізації стратегічного планування в освіті можливостей даної управлінської моделі, які пов'язані з технологіями забезпечення відповідності показників результативності управлінської діяльності їх програмно-цільовим значенням, з принципами децентралізації та делегування відповідальності і контролю на операційному рівні щодо управління освітньою діяльністю, з наявністю механізмів сценарного планування та відбору ефективних шляхів досягнення стратегічних цілей тощо.

Поряд з «новим публічним управлінням» важливим концептуальним підґрунтям стратегічного планування практично-операційного характеру слід вважати і модель Good Governance. Даний концептуальний напрям забезпечує низку управлінських характеристик, які сприяють оптимізації процесу стратегічного планування в освітній галузі, а саме підзвітність, прозорість, верховенство права, врахування потреб споживачів освітніх послуг, орієнтацію на їх очікування, ефективність управлінських дій. Стратегічне планування у межах даної концепції здійснюється на основі широкої участі у даному процесі усіх зацікавлених суб'єктів і відзначається широкими комунікаційними можливостями.

У цілому саме на концептуальному, а не технологічному вимірі удосконалення стратегічного планування в освіті слід робити акценти, оскільки просто привнесення передових технологій у межах старої системи управління галуззю мало що змінює. Бюрократична система залишається у незмінному вигляді і при наявності інноваційних освітніх технологій і з упровадженням електронного урядування. У найбільш загальному вигляді упровадження концепції управління за результатами привносить в стратегічне планування збалансованість інноваційних змін, особливо на суб'єктному рівні.

Говорячи про модельно-системний підхід як найбільш ефективний для нашого дослідження, потрібно акцентувати увагу не лише на моделюванні розвитку освітньої галузі, а й на забезпеченні системності цього процесу. Це особливо важливо в умовах значної кількості ризиків для здійснення

стратегічних завдань інноваційного оновлення вітчизняної системи освіти. Дослідники вказують про необхідність внесення в структуру стратегічного планування «управління ризиками як можливими негативними результатами інноваційного розвитку» [130, с. 108]. Очевидно, назріла необхідність включити проблематику управління ризиками як обов'язкову при розробці документів стратегічного планування освітнім розвитком з виходом на проектування комплексу антиризикових заходів. У концептуальному плані мова йде і про використання у процесі стратегічного планування галузевим розвитком концептуальних настанов ризик-менеджменту. При цьому необхідно враховувати, що ризик - це не сама по собі управлінська діяльність, а її потенційні негативні впливи на об'єкт управління, які завжди існують в силу невизначеності і тенденцій освітнього розвитку, і динаміки соціокультурного середовища освіти.

На сьогодні домінує підхід, коли у стратегічному плануванні просто перелічують ризики освітніх інновацій. При цьому спостерігається відсутність структурованості і ієрархічності; комплексності та системності. На нашу думку, потрібно більше уваги приділяти стратегічному плануванню вирішення проблеми ризиків освітніх інновацій не лише на емпіричному, а й на концептуальному рівні. При цьому і в стратегічному плануванні антиризикові програми слід формувати не лише як протидію окремим загрозам у процесі реалізації освітніх проектів, а й виходити на створення прогнозної моделі з системним узагальненням реально існуючих та потенційних ризиків.

Таким чином, у параграфі систематизовано концептуальні засади дослідження стратегічного планування у процесі державного управління освітньою галуззю та обґрунтовано його інструментарій. Узагальнене розуміння цього аспекту дослідження представлено у рисунку 2.1. Концептуальна база стратегічного планування в освіті.

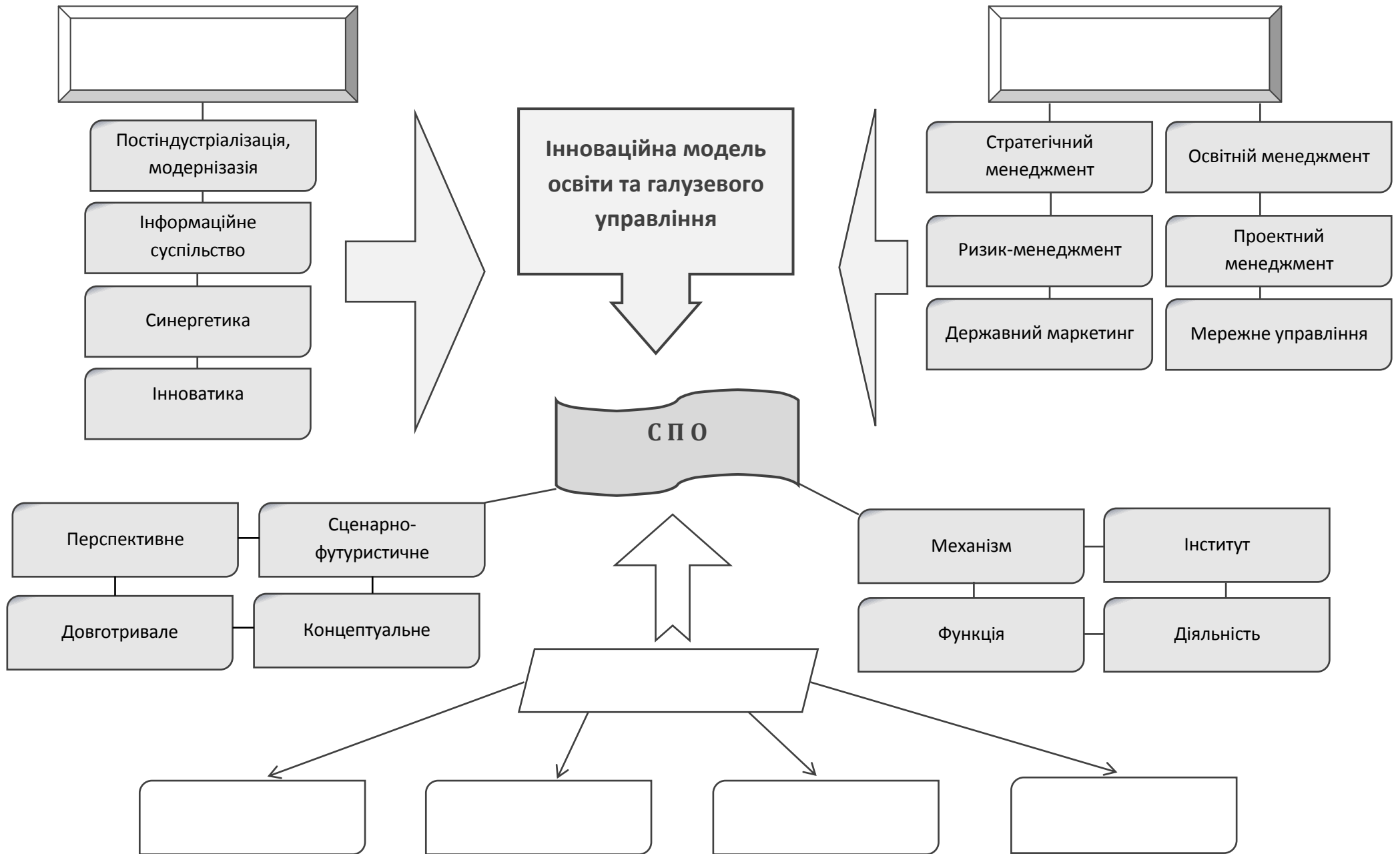


Рис.2.1. Концептуальна база стратегічного планування в освіті

## **2.2. Роль стратегічного планування як інструменту державного управління освітнім розвитком**

У суспільстві освіти розвиток будь-якої країни забезпечується насамперед за рахунок якості її освітньої галузі. Формування людського капіталу, розвиток науки і техніки визначаються ефективністю продукування та трансляції знання як на соціальному, так і на особистісному рівнях. Роль стратегічного планування в освіті визначається радикальним зростанням значущості освітньої галузі як для забезпечення соціально-економічних цілей, так і гуманітарних проблем сучасної цивілізації та кожної країни. На сьогодні є загальноновизнаним, що ефективність освітньої діяльності стосовно продукування та поширення знань і як результату – формування людського капіталу та технологічного потенціалу – є основним ресурсом соціального розвитку. Управління цим процесом стає однією з головних складових функціонального імперативу органів державної влади, і ефективність цього процесу є вирішальним чинником забезпечення інноваційного розвитку країни та її економіки, переходу до інноваційної моделі розвитку. Характер впливу освіти на суспільство вирішальною мірою залежить від управління освітніми процесами, а тому можна погодитися з дослідниками, які прямо пов'язують ефективність державного управління в освіті з успішністю інноваційних процесів в соціально-економічній сфері [137, с. 115]. Ця теза посилюється у межах концепції загального зростання ролі держави в умовах системних соціокультурних трансформацій, що справедливо обґрунтовує вітчизняний дослідник Д. Плеханов [104, с. 71-72].

У зв'язку з цим проблеми оптимізації управління освітньою галуззю стають все більш значущими у практичній діяльності органів державної влади. Враховуючи вихід на перший план соціальної значущості освітньої діяльності, у самій системі державного управління освітою пріоритетом управління стає не стільки удосконалення власне освітніх результатів, скільки максимізація впливу освіти на розвиток суспільства, насамперед соціально-економічної та



гуманітарної сфер. Сьогодні стратегічне планування в галузі здійснюється виходячи з того, наскільки система освіти забезпечує досягнення цілей загальносоціального розвитку, розвитку країни в цілому, тобто виходячи з результативності досягнення зовнішніх по відношенню до галузі цілей. Відповідно доцільно говорити про досягнення зовнішньої ефективності освітньої діяльності як головну ціль стратегічного планування, внутрішня ефективність освіти, що репрезентується у традиційних показниках освітньої успішності, при цьому є лише засобом досягнення даної стратегічної мети.

Сьогодні актуальною є не просто якість державного управління освітою, а результат цієї регулюючої діяльності з погляду інтересів суспільства. Пріоритетне значення набувають не стільки управлінські показники внутрішньої успішності освітньої діяльності, скільки підвищення ролі освіти як чинника суспільного розвитку загалом. Успішне управління освітою визначається не кількістю медалістів чи переможців олімпіад, а внеском освіти у вирішення проблем країни, регіону, громади. Результативність освітньої галузі і відповідно державного управління нею опирається на адекватність досягнутих освітніх цілей тим цілям соціокультурного розвитку, які стоять перед суспільством і актуалізуються у відповідних державних стратегіях розвитку.

Хоча в ідеалі цілі освітньої галузі та цілі розвитку країни мають бути однаковими, на практиці це далеко не так і поняття внутрішньої та зовнішньої ефективності освіти потрібно відрізнити одне від одного. На сьогодні ми можемо говорити про показники високої ефективності багатьох освітніх закладів щодо успішності навчання їх випускників, які проявляються у різноманітних рейтингових показниках. Однак при цьому в учнів та студентів не сформовані практичні навички використання власних знань, професійна орієнтація, мотивація до самоосвіти. Успішні в навчанні люди у переважній більшості випадків не стають успішними у реальному житті, що вказує на відсутність практично-соціальної орієнтації освіти у нашій країні. Знання та навички, які дають освітні заклади, виявляються не затребуваними.

В основі інноваційних змін у системі державного управління галуззю відтак виявляються завдання зростання зовнішньої ефективності освіти, орієнтовані на вирішення соціальних завдань, а не досягнення цілей, якими керується сама галузь. Останні значною мірою обумовлені соціальними потребами, проте суттєво трансформуються внаслідок внутрішньо системних особливостей та інтересів освітньої сфери. Останнім часом спостерігається навіть деформація власне освітніх цілей стосовно завдань розвитку країни. Наприклад, за галузевими показниками ми маємо величезні успіхи у навчальних результатах всіх рівнів і відповідно освітні цілі в основному досягнуті, проте наявні знання і навички випускників освітніх закладів не задовольняють тих вимог, які до них ставить суспільство, економіка країни, роботодавці тощо.

Цей феномен дуже часто називають кризою вітчизняної освіти, тобто її невідповідністю потребам суспільства і розбіжністю тенденцій розвитку освіти та країни у стратегічній перспективі. Вирішення цієї проблеми можливе лише на засадах узгодження внутрішніх та зовнішніх принципів оцінки ефективності освітньої діяльності, що можливе лише як реалізація певної державної стратегії її розвитку і відповідно планування цього розвитку в інтересах суспільства. Стратегічне планування є по суті єдиним управлінським механізмом, який може врахувати запити до освітньої діяльності та її результатів з боку всіх споживачів освітніх послуг та суспільства і репрезентуючої її інтереси державної системи управління. Вітчизняний дослідник П. Бубенко вказує на інтегруючий характер стратегічного планування інноваційного розвитку на основі поєднання «інституційної, організаційної та фінансової» складових [17, с. 77]. Відтак на основі саме стратегічного планування тільки і може бути створена ефективна у зовнішньо-цільовому сенсі модель державного управління галуззю у вигляді інтегрованої та різновимірної системи запитів і цілей усіх освітніх суб'єктів. Стратегічне планування виступає інструментом підпорядкування розвитку освіти цілям державного розвитку, інтересам зовнішніх суб'єктів, що забезпечує його пріоритетність у системі державного

управління освітою в сучасних умовах.

Саме цей соціально-орієнтований контекст державного управління освітою лежить в основі максимізації ролі стратегічного галузевого управління та планування розвитку освіти в інтересах суспільства. Освітній розвиток сьогодні здійснюється як відображення запитів до результатів освітньої діяльності не тільки її учасників, а й органів державної влади, підприємств, бізнесу, територіальних громад тощо. Регулювання освітньої сфери з боку органів державного управління має здійснюватися на основі поєднання інтересів усіх зацікавлених у результатах освітньої діяльності соціальних суб'єктів, відповідно інноваційна модель управління галуззю ґрунтується на поєднанні їх цілей у межах певної цілісної стратегії розвитку. А це можливо зробити лише у тому випадку, коли в основі такої моделі лежить стратегічне планування освітнього розвитку. Саме воно є найбільш адекватним управлінським механізмом забезпечення пріоритетності соціальних цілей над галузевими та підпорядкування підпорядкування приватно-корпоративних інтересів освітніх суб'єктів інтересам споживачів освітніх послуг.

Значення стратегічного управління освітою постійно зростає у зв'язку з необхідністю використання освітнього потенціалу країни для забезпечення конкурентоспроможності її економіки, зростання її людського капіталу, науково-технічного розвитку, переходу до інноваційної економіки як глобального напрямку інтеграції до світового співтовариства та чинника успішності в умовах глобалізації, на що, зокрема, вказує знаний вітчизняний фахівець М. Латинін [72, с. 6]. Вітчизняні дослідники Б. Данилишин та В. Куценко цілком справедливо обґрунтовують «провідну роль інноваційно-освітньої сфери у формуванні та розвитку нової економіки, у якій знання перетворюються в глобальний ресурс» [30, с. 3]. Ще один вітчизняний дослідник, Д. Карамішев, вказує на значущість аксіосфери як чинника інституціональних перетворень в українському суспільстві [57, с. 6].

Проте важливим є й суб'єктний вимір стратегічного планування в освіті, звернення до зацікавленості кожної людини у системних освітніх змінах,

оскільки лише включення фактору особистісної зацікавленості в освітніх та соціальних змінах може забезпечити успішність модернізаційних проектів у нашій країні. Освіта має забезпечити не просто певний рівень знань, а й здатність до професійної та соціальної мобільності, розуміння власної значущості та відповідальності, мотивації до соціальної активності в усіх сферах, зрештою, продукувати інноваційну особистість як основу інноваційного суспільства та інноваційної економіки. І саме ці характеристики мають стати індикаторами для цілепокладання у процесі стратегічного планування розвитку галузі.

У межах вказаної глобальної тенденції практично-соціальної переорієнтації освітньої діяльності у процесі її реформування на показники зовнішньої ефективності діє значна кількість конкретних чинників зростання значення стратегічного державного управління освітою. Воно необхідне для переведення розвитку країни на модель інноваційного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, становлення в країні високотехнологічного та інтелектуалоемного виробництва, інтеграції країни до світового економічного простору та адаптації до вимог процесів глобалізації та інформатизації. Усі вказані процеси у якості пріоритетної мають освітньо-наукову складову, яка може формуватися лише на основі цілісної довгострокової державної освітньої стратегії.

Важливим є і особистісно-кадровий вимір освітньої діяльності, формування як людського капіталу, так і гуманітарно-інтелектуального потенціалу українського суспільства. Серед вимог зовнішньої ефективності до вітчизняної освіти на перших місцях знаходяться забезпечення особистісної конкурентоспроможності громадян як фахівців; їх підготовка до життя та діяльності в умовах глобального інформаційного простору і відповідно утвердження освіти як комунікативного процесу; формування здатності до соціальної та професійної мобільності; переорієнтація на інноваційно-креативну особистість як модель випускника освітнього закладу з вирішенням проблем індивідуалізації освітнього процесу та його неперервності.

Стратегічне планування є ефективним механізмом вирішення і внутрішніх проблем вітчизняної освіти з погляду як інтересів споживачів освітніх послуг, так і адаптації до умов світового і європейського освітнього простору. Тільки у межах використання стратегічного планування в освіті відкриваються можливості формування механізмів соціального партнерства, без чого неможливо інтегрувати галузь в процеси соціально-економічної модернізації. Вже кілька років освіта розвивається в умовах негативних демографічних процесів, і тільки стратегічне планування може допомогти пом'якшити їх руйнівний вплив на вітчизняні освітні заклади.

Шляхом стратегічного планування доцільно вирішувати і проблему перетворення декларативних намірів модернізації галузі на реальний інноваційний процес. В даний час на всіх рівнях вітчизняної освіти йдуть системні модернізаційні процеси, пов'язані зі становленням Нової української школи, інтеграцією до Болонського процесу, адаптуванням до нових форм державного управління галуззю. Очевидно, на часі такі конкретні напрями змін як диференціація вишів, створення більш ефективної системи взаємодії освіти та роботодавців і механізми недержавного фінансування освіти, виокремлення системоутворюючих вишів, суттєва зміна інструментів фінансування освіти тощо. Все це неможливо здійснити без обґрунтування нових довгострокових цілей розвитку галузі у межах стратегічного планування, яке має розробити механізми і ресурсне забезпечення як зміни ролей різних освітніх суб'єктів, так і нових напрямів державної освітньої політики, упровадження відповідного управлінського інструментарію.

Проте найбільш важливим є забезпечення зростання ролі освіти у вирішенні соціально-економічних проблем країни та її гуманітарної сфери. Освіта є одним з головних факторів зростання виробництва, доходів населення, якості життя людей і відповідно людського капіталу та продуктивності праці. Завдяки освіті зростає матеріально-виробничий та гуманітарний потенціал суспільства, формується система цінностей, що визначає можливості його подальшого інноваційного розвитку. Будь-які системні трансформації,

особливо постіндустріального зразка, опираються на освітні інновації як один з вирішальних чинників інституційного рівня, який визначає основні риси інноваційного розвитку суспільства – починаючи від науки і закінчуючи системою соціальних та міжособистісних відносин. Тому можна погодитися з дослідниками, які вважають, що «управління освітою, його результативність і ефективність є важливими аспектами, які впливають на конкурентоспроможність вітчизняної освіти і економіки в цілому, а також на національну безпеку країни, оскільки освіта, поряд з наукою і технологіями, входить до числа стратегічних національних пріоритетних напрямків» [139, с. 150-151].

Проблеми сьогодення в нашій країні визначаються значною мірою саме недостатньою зовнішньою ефективністю освітньої діяльності, оскільки вітчизняна освіта за об'єктивними індикаторами серйозно поступається освітнім системам розвинених країн [117]. Якщо за кількісними показниками ми традиційно займає достатньо сильні позиції, то низька якість освіти викликає дуже серйозні проблеми і формує численні ризики для цілей модернізації країни. Вирішення цих проблем вимагає чіткої і послідовної реформаторської діяльності з використанням механізмів стратегічного управління та планування. Як вказує один з провідних вітчизняних фахівців у сфері державного управління В. Садковий, «проблема надання якісної освіти об'єднує увесь освітянський простір держави» [122, с. 291].

Безпосередньою основою становлення таких механізмів слід вважати стратегічний менеджмент, який у державному управлінні в освіті у тій чи іншій мірі почав застосовуватися на межі ХХ-ХХІ ст. Він суттєво змінює стратегію діяльності органів державного управління освітою, яка переорієнтовується з цілей поточного регулювання на пошуки найоптимальніших способів використання ресурсних можливостей галузі та всього суспільства для досягнення найбільш важливих з погляду стратегічного розвитку освітніх змін у контексті вирішення глобальних завдань модернізаційних реформ. Відповідно, як вказують дослідники, «стратегічне

планування як одна з функцій стратегічного менеджменту може і повинно бути в арсеналі механізмів отримання максимального соціального ефекту від використання кожного виду ресурсів на різних рівнях управління» [14, с. 18].

У цілому саме на основі стратегічного менеджменту вирішується завдання адаптації механізмів державного планування до завдань переорієнтації на потреби мінливого зовнішнього соціокультурного середовища освіти, що на сьогодні і визначає головні тенденції інноваційних змін системи державного управління галуззю. При цьому застосування стратегічного планування як механізму такої переорієнтації не тільки сприяє зростанню зовнішньої ефективності освітньої галузі, але і дозволяє максимально мобілізувати усі ресурси інноваційного розвитку освіти (кадровий, науково-інноваційний, соціально-інфраструктурний, гуманітарно-культурний тощо).

Відтак стратегічний менеджмент дозволяє на основі упровадження стратегічного планування утверджувати стратегічний підхід у діяльності органів державного управління освітою, і саме за рахунок таких змін в управлінні галуззю досягається переорієнтація усіх освітніх суб'єктів на довгострокові цілі, необхідні для інноваційного розвитку країни і пов'язані з формуванням кадрового та інноваційно-наукового потенціалу та інтеграції до європейського освітнього і культурного простору. Разом з тим, стратегізація галузевого управління дозволяє не просто узгоджувати довгострокові цілі виробників освітніх послуг з очікуваними потребами їх індивідуальних чи корпоративних споживачів, але й добиватися їх кореляції з глобальними модернізаційними тенденціями розвитку українського суспільства. Звідси випливає і необхідність більш чіткої взаємозалежності державних орієнтирів стратегічного розвитку освітньої галузі України та усього спектру цільових орієнтирів - економічних, соціальних, культурних, особистісних, комунікаційних тощо.

Важливою є і внутрішня трансформація стратегічного управління в освіті. Для свого ефективного функціонування система стратегічного планування

розвитку освітньої галузі має поєднувати у динамічному взаємозв'язку низку комплементарних управлінських функцій, таких як аналітична робота з інформацією та підготовка інформаційної основи освітніх планів і проектів; соціально орієнтоване цілепокладання стратегічного планування; адаптація освітніх стратегій до тенденцій розвитку соціального середовища; визначення ресурсів та механізмів здійснення стратегій; концентрація сил на найбільш ефективній стратегії освітнього розвитку; моніторинг та коригування процесу реалізації стратегії з боку органів державного управління освітою. Вказані функції є діяльнісною основою для виокремлення і формування основних механізмів регулювання стратегічного розвитку освіти з боку суб'єктів галузевого управління. І це по суті головне завдання модернізаційних реформ, адже «єдина альтернатива безнадійному відставанню України у світових «перегонах на виживання» повинна бути реалізована шляхом забезпечення одночасного та взаємопов'язаного випереджаючого розвитку освітньої сфери, яка забезпечує соціально-економічний розвиток країни» [69, с. 119].

Освітнянські реформи можуть здійснюватися лише на основі чіткого визначення стратегічних цілей та засобів їх досягнення і орієнтують на становлення інноваційної моделі освіти у межах засад сталого розвитку, забезпечення європейських стандартів освітньої діяльності на всіх рівнях, практичну та особистісну переорієнтацію освіти та інші цілі, обумовлені інтеграцією країни у світовий та європейський освітній простір. Стратегічні цілі системної модернізації галузі мають конкретне втілення у низці комплексних проектів, які вимагають стратегічного планування з використанням інноваційних методологій та технологій. Неадекватність стратегічного планування та управління в освіті в умовах системних ризиків і невизначеності результатів загрожує не лише успішності освітянських реформ, а й досягненню завдань соціально-економічної модернізації і значними аксіологічно-гуманітарними проблемами що «загрожує цілим поколінням втратою сенсів і стимулів для особистісного та професійного зростання, самовизначення і саморозвитку» [130, с. 107].



Основна характеристика нового простору освітньої діяльності – створення нового інтерактивного освітнього середовища з домінуванням інтересів споживача освітніх послуг. У розвинених країнах освіта все більше переміщується у медіа-простір з формуванням хмарних шкіл та дистанційного навчання на базі MOOC-платформ (MOOC - Масовий відкритий онлайн курс). У межах довгострокових інтернет-проектів Coursera, MIT Open Courseware, EdX, Udacity, UMass Boston Open Courseware, FutureLearn і багатьох інших. У 2014 р на сайті OpenCourseWare було опубліковано 2250 курсів, а кількість переглядів сторінок досягло мільярда [172]. Формування так званої «електронної освіти» створює принципово нову ситуацію для стратегічного планування освітньої діяльності.

«Інтернет речей» поступово виводить людину за межі системи жорсткої каузальності, відповідно стратегічне планування та прогнозування освітнього розвитку не може ні здійснюватися, ні досліджуватися на основі методології класичної раціональності. І теоретики, і практики управління вказують на відсутність надійного інструментарію аналізу тенденцій розвитку освіти навіть на основі використання надсучасних комп'ютерних технологій визначення сценаріїв розвитку у вигляді спектру ймовірних альтернатив. Системи державного управління постають перед проблемою повної неадекватності моделей-сценаріїв і відсутності можливості їх практичного застосування в точці сингулярності, «де наші моделі повинні бути відкинуті, де виникнуть нові правила пізнання реальності» [178]. Навіть у межах синергетичної методології стратегічне планування за так званою точкою сингулярності на основі принципів каузальності, екстра полярності, сценаріїв втрачає свій сенс через повну невизначеність майбутнього.

У процесі інформатизації суспільства та його освітньої сфери просторові виміри все більш витісняють системно-організаційні як об'єкта управління. Сьогодні вже можна говорити про домінуючу тенденцію перетворення Інтернет-простору, мережних комунікацій, інтерактивних віртуальних взаємодій у основні освітні об'єкти планування та управління з боку органів

державної влади. Починаючи з 2013 року масово відкриваються «хмарні школи» [176], що ставить проблему планування розвитку «хмари» - згідно попперівської традиції, абсолютно непередбачуваного феномена.

Уже згадуваний рух Courseware набуває дійсно інституційного виміру, трансформуючи освітню галузь на засадах відмови від класно-урочної системи та культурно-трансляючої функції педагогів і переорієнтації освітньої діяльності на гнучкі просторово-часові засади, зручні для її суб'єктів. Освіта стає не лише набагато більш адаптованою до потреб її споживачів, а й стає гіперіндивідуалізованою за рахунок можливостей електронного освітнього простору [157].

Стратегічне планування в освіті має брати до уваги цілком нові об'єкти державного управління галуззю – і інституційного характеру, і у сфері нових змісту, форм, методів освітньої діяльності, і у сфері утвердження освіти як комунікативного феномену. Вже сьогодні у сферу практики освітнього планування входять мережна освіта, освітні вікі-середовища, ед'ютейнмент (включаючи освіту в іграх і мобільних додатках), освітні он-лайн співтовариства тощо.

Навіть швидкі освітні реформи виявляються лише запізнілою реакцією на ще більш динамічні трансформації в суспільстві та технологіях, що вказує на провал стратегічного планування в галузі. Екстраполяції та планування від досягнутого є неефективними в умовах відсутності сталих тенденцій розвитку і системи жорстких каузальних залежностей освітнього контенту від науково-технічного розвитку. Глобальне стратегічне планування та прогнозування стає неможливим навіть на середньострокову перспективу, динамізм та складність чинників освітнього розвитку вимагають використання нових методологій та технологій стратегічного планування. Воно стає ситуативним, гнучким, факторно-залежним та соціально-детермінованим. А це означає необхідність переходу до концептуально-методологічних засад сценарного планування.

Останнє насамперед дозволяє практично безмежно урізноманітнити процес стратегічного планування, адаптуючи його до постійно мінливих

зовнішнього середовища і потреб управління. Ми маємо картину стратегічних планів, коли «... одні мають на увазі недалеке майбутнє і фактично змикаються з перспективним плануванням, інші малюють картину освіти через багато десятиліть і носять футурологічний характер; одні присвячені кількісній еволюції освіти, інші ставлять в центрі уваги передбачувані якісні зрушення» [23, с. 93].

Інформатизація, глобалізація, становлення мережної комунікації створюють ситуацію, коли процес стратегічного планування освітнім розвитком може здійснюватися з орієнтацією на різноманітні інноваційні методи при збереженні єдиних стратегічних цілей. Саме це є причиною доцільності визначення стратегії на альтернативній основі і використання адекватних для цього методів. Сама освіта при цьому інтерпретується як складна, водночас адаптивна та інноваційно-відкрита система, що характеризується комплексом синергетичних властивостей, таких як відкритість щодо використання ресурсів, взаємовплив станів її розвитку у минулому, теперішньому та майбутньому, наявність механізмів та внутрішніх інтенцій до саморегулювання проблемних ситуацій, наявність потенціалу стійкості та сталого розвитку тощо [39, с. 6].

У найбільш загальному вигляді механізм управління визначається як спосіб організації управлінської діяльності стосовно тих чи інших соціальних сфер чи процесів, у межах якого забезпечується поєднання методів управління його інструментарію та принципів на засадах ефективності досягнення запланованих результатів. У межах теорії управління є більш вузька інтерпретація даного феномену, і до механізмів управління відносяться структури, на основі яких здійснюється процес прийняття та реалізації управлінських рішень, а також і сам комплекс процедур ухвалення таких рішень. Саме таке розуміння механізмів регулювання освіти, зокрема, обґрунтовує відомий дослідник В. Сиченко [131].

У практичній діяльності органів державної влади конкретні механізми управління виступають у якості інструментів здійснення управлінських впливів

на об'єкти з метою їх зміни. У цьому сенсі доцільно говорити і про концептуальний вимір даного поняття, оскільки кожний механізм управління у практичній діяльності проявляється як метод чи сукупність методів впливу органів державної влади. Саме у такому розумінні використовує термін «механізм» стосовно державного управління у царині стратегічного планування один з найвідоміших вітчизняних дослідників проблеми Ю. Івашків [55, с. 47]. Відповідно на рівні системи державного управління мова також має йти про механізм як системну організація управлінської діяльності держави, що включає комплекс організаційних складових та реалізацію управлінських функцій, як її організаційно-функціональну підсистему. Разом з тим слід говорити і про діяльнісний вимір механізму державного управління, тобто про процес його практичного здійснення.

Використання концепту механізму державного управління дає можливість аналізувати стратегічне планування в освіті як складний та складно структурований інструмент органів державної влади, що включає процес ціле покладання управлінської діяльності, аналіз об'єкта та методів управлінських впливів, визначення ресурсів розвитку та шляхів їх ефективного використання. По суті вона виступає як створена для реалізації державної освітньої політики управлінська система з власними нормативно-правовим забезпеченням, структурою, функціями, інструментарієм впливу, процесами та процедурами. Стратегічне планування поряд з інституціоналізацією, державною політикою, державно-управлінськими реформами є системним механізмом державного управління, який реалізується через прості механізми (нормативно-правові, ресурсні, організаційні, функціональні). Його можна визначити як цілісну систему компонентів, на основі яких забезпечується вплив органів державної влади на освітню галузь з метою реалізації її державної стратегії розвитку, у більш широкому плані - як засоби, методи за допомогою яких органи державного управління освітою впливають на свій об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Як механізм державного управління стратегічне планування відображає

вплив різноманітних чинників на трансформації системи державної влади в країні та прагнення владних інститутів віднайти ефективні інструменти вирішення соціальних проблем [64, с. 14]. Як сучасний механізм державного управління освітою цей інструмент формується переважно на основі західних, уже добре апробованих методів стратегічного планування. Проте при цьому їх використання на сьогодні не дозволило вирішити завдання ефективного використання цього механізму для управління з боку органів державної влади розвитком галузі. Має місце постійне невиконання цілей державної освітньої політики і стратегії, відсутність цілісності та наступності стратегічного управління галуззю і достатньо обмежений вплив освітянських реформ на забезпечення завдань інноваційного розвитку країни. При цьому цілеспрямовані управлінські дії щодо організації та державного стимулювання інноваційного розвитку освітньої галузі дають досить неоднозначні результати. Стратегічні планові документи в освіті національного рівня (програми, концепції, доктрини) постійно змінюються достатньо хаотично, непослідовно і без щонайменших проявів їх виконання. Більше того, використання здавалося б добре обґрунтованих в інших країнах методів стратегічного планування дуже часто викликає посилення традиційних та появу нових освітніх проблем.

Відтак можна говорити про те, що саме стратегічне планування має виконувати роль інструментарію поєднання цілей освітніх реформ та засобів їх досягнення. Коли йдеться про механізми досягнення стратегічних цілей, то вони прив'язуються до низки першочергових завдань, що конкретизують глобальні стратегічні цілі освітнього розвитку. Насамперед, це радикальне оновлення структурно-функціональних, кадрових, цілепокладальних, змістовних характеристик усіх освітніх установ і закладів, яке гарантує їх сприйнятливості до системних інновацій і відповідно інноваційну перебудову всієї системи освіти.

Наступним системним завданням слід вважати удосконалення інститутів системи освіти як регуляторів соціального розвитку. Кожна ланка освіти, будучи складовою неперервного розвитку людини, має орієнтуватися на

взаємопов'язані соціальні цілі (а не внутрішні показники успішності освітньої діяльності). Більш конкретно слід говорити про суттєве удосконалення інфраструктури освітніх послуг розвитку дітей дошкільного віку, упровадження ед'ютейменту у початковій школі, тотальну практично-професійну переорієнтацію основної школи з наданням учням старших класів можливості освоювати індивідуальні освітні програми і проходити профільне навчання і професійну підготовку, інтеграцію вищої школи та виробничої сфери. Окремими напрямками слід вважати переорієнтацію освіти на задоволення потреб осіб з обмеженими можливостями, формування системи підтримки обдарованих дітей, повну перебудову усієї системи освітньої комунікації та соціалізації з врахуванням особливостей медіапростору тощо.

Окрему увагу слід приділити вирішенню проблеми створення системи безперервної освіти, яка гарантує як інтеграцію професійної освіти з виробництвом, так і сучасне, на рівні європейських стандартів, наповнення професійної кваліфікації будь-якого рівня. На нашу думку, тут не можна обмежитися лише удосконаленням професійної освіти, необхідним є також створення структури сторонньої незалежної сертифікації професійних кваліфікацій.

Важливим завданням, що вимагає реалізації системних стратегічних проектів, є формування системи оцінки якості та необхідності послуг освіти. Потрібно сформувати інституційні механізми оцінювання освітніх послуг як на рівні їх споживачів всередині країни, так і на рівні участі у міжнародних порівняльних дослідженнях. До даних механізмів слід віднести державний та громадський контроль з широкою опорою на споживачів освітніх послуг та громадські інститут, перебудову всієї освітньої діяльності, управління галуззю на засадах відкритості та прозорості, систему просування та підтримки діяльності вітчизняних освітніх закладів на міжнародному ринку освітніх послуг, об'єктивної системи оцінювання індивідуальних освітніх досягнень учнів.

Дуже важливим завданням є використання та нарощування науково-інноваційного потенціалу освітніх закладів та установ. На нашу думку, йдеться про використання зарубіжного досвіду підтримки наукових досліджень та інноваційних проектів освітніх закладів з боку держави та місцевого самоврядування. Одним із перспективних стратегічних проектів слід вважати формування на національному та регіональному рівнях комплексних науково-освітніх центрів, що займаються важливими інноваційними проектами.

На черзі для формування європейського рівня системи освіти для дорослих з наданням післядипломній освіті пріоритетного статусу і її виходу на рівень одночасного обслуговування не менше 50% працездатного населення (на рівні передових країн, що саме завдяки цьому забезпечують конкурентність своєї економіки та кадрів). Відповідно одним з елементів державної освітньої стратегії має бути розробка та упровадження на проектному рівні механізмів ініціювання та підтримки в освітніх закладах інноваційних програм неперервної професійної освіти.

І, безумовно, необхідно чітко переорієнтувати всю систему освіти на практичні потреби країни, економіки, громадян. А це можливо у комплексі постановки нових цілей та врахування у стратегічних планах внутрішніх і зовнішніх умов, перспектив, диспропорцій, можливостей, включаючи фінансові, соціально-економічного розвитку країни в цілому, підпорядкування освітніх програм і проектів загальним стратегічним цілям соціально-економічного розвитку (які також мають бути чітко визначені).

Досягнення окреслених цілей та завдань можливе лише за умов консолідації зусиль усіх зацікавлених в освітньому розвитку суб'єктів. Відповідно стратегічне планування освітнього розвитку здійснюється не на галузевій основі, а як узгоджена позиція влади, бізнесу, громадськості щодо використання освітнього потенціалу для максимізації інноваційних ресурсів країни, насамперед у царині людського капіталу, передових технологій, ефективного управління. Таким чином, й освітня галузь стає об'єктом інвестування з боку економічних інститутів, що суттєво розширює матеріальні

можливості її розвитку. Інноваційні освітні проекти стратегічного характеру виконують роль організаційного механізму у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування стосовно акумулювання ресурсів для здійснення системних інновацій на різних рівнях: загальнодержавному, регіональному, місцевому. Можна зробити висновок, що стратегічне планування в освіті набуває ознак механізму цільового управління, програмування інноваційних процесів інтегрованого характеру.

Включення освітньої, а більш конкретно науково-освітньої складової у стратегічне планування соціально-економічного розвитку суттєво впливає на позитивне сприйняття проектів з боку вітчизняних і зарубіжних партнерів, потенційних інвесторів, громадськості. Стратегічні плани у такому випадку набувають більш ґрунтовного вигляду, викликають більше довіри, що суттєво розширює можливості співпраці. У цьому сенсі важливим є не лише кадрово-технологічний, а й гуманітарний вимір стратегічного розвитку, оскільки пріоритети освітньої стратегії вказують на підпорядкування економічного розвитку загальноприйнятим у сучасному світі завданням розвитку гуманітарного.

Освітній компонент соціально-економічної стратегії чітко вказує на її інноваційність. Реальні зміни в суспільстві є результатом трансформації особистісних мотивів, цілей, цінностей, що саме і забезпечує освіта. У цьому сенсі доцільно говорити про механізм інновацій у соціумі як взаємозв'язок по лінії «інноваційна освіта – інноваційна людина – інноваційне суспільство». Саме формування інноваційної людини як стратегічна мета освітнього розвитку дозволяє забезпечити готовність суспільства до постійних та динамічних змін і становлення механізмів економічного розвитку, ефективних в умовах плінності та невизначеності.

Стратегічне планування розвитку освітньої галузі є важливим механізмом виявлення і підтримки тих напрямів діяльності чи економічного розвитку, у яких наша країна має найбільші шанси показати свою конкурентоспроможність. Більше того, концентрація науково-освітніх ресурсів



на цих напрямках забезпечує найбільш ефективне використання й інших ресурсів саме у необхідних для формування інноваційної моделі сегментах економіки. При цьому, враховуючи і структурно-функціональне, і просторове значення освіти як інтегруючої складової соціальної системи саме стратегічне планування в галузі є достатньо ефективним механізмом реалізації загальнодержавного планування в умовах децентралізації, організаційного узгодження управлінських стратегій на різних рівнях. На нашу думку, для забезпечення такого поєднання в умовах децентралізації слід, з одного боку, створити регіональні центри розвитку освіти, а з іншого – суттєво посилити управлінську значущість загальнодержавних стратегічних планів галузевого розвитку.

Стратегічне планування дозволяє забезпечити реалізацію довгострокових цілей та інтересів освітніх суб'єктів на основі науково обґрунтованого аналізу наявних ресурсів, що можуть бути використані для підтримки галузі, та визначення пріоритетних напрямків з урахуванням зміни основних показників соціально-економічних процесів у межах переходу до інноваційної моделі розвитку та супутнього процесу системної модернізації, з використанням інструментів планування і управління за результатами. Більше того, вітчизняна дослідниця О. Євмешкіна пов'язує використання стратегічного планування з механізмами реалізації закономірностей державного управління загалом [45].

Використання інструментарію стратегічного планування є важливим механізмом забезпечення у освітній галузі фундаментального завдання адміністративної реформи - перенесення акценту з структурних перетворень на оновлення змісту і внутрішніх механізмів діяльності органів виконавчої влади, що здійснюють управління освітою.

Узагальнене розуміння місця стратегічного планування в освіті (СПО) на основі аналізу наявних наукових розвідок представлено у рис. 2.2. СПО в системі державного управління освітою.

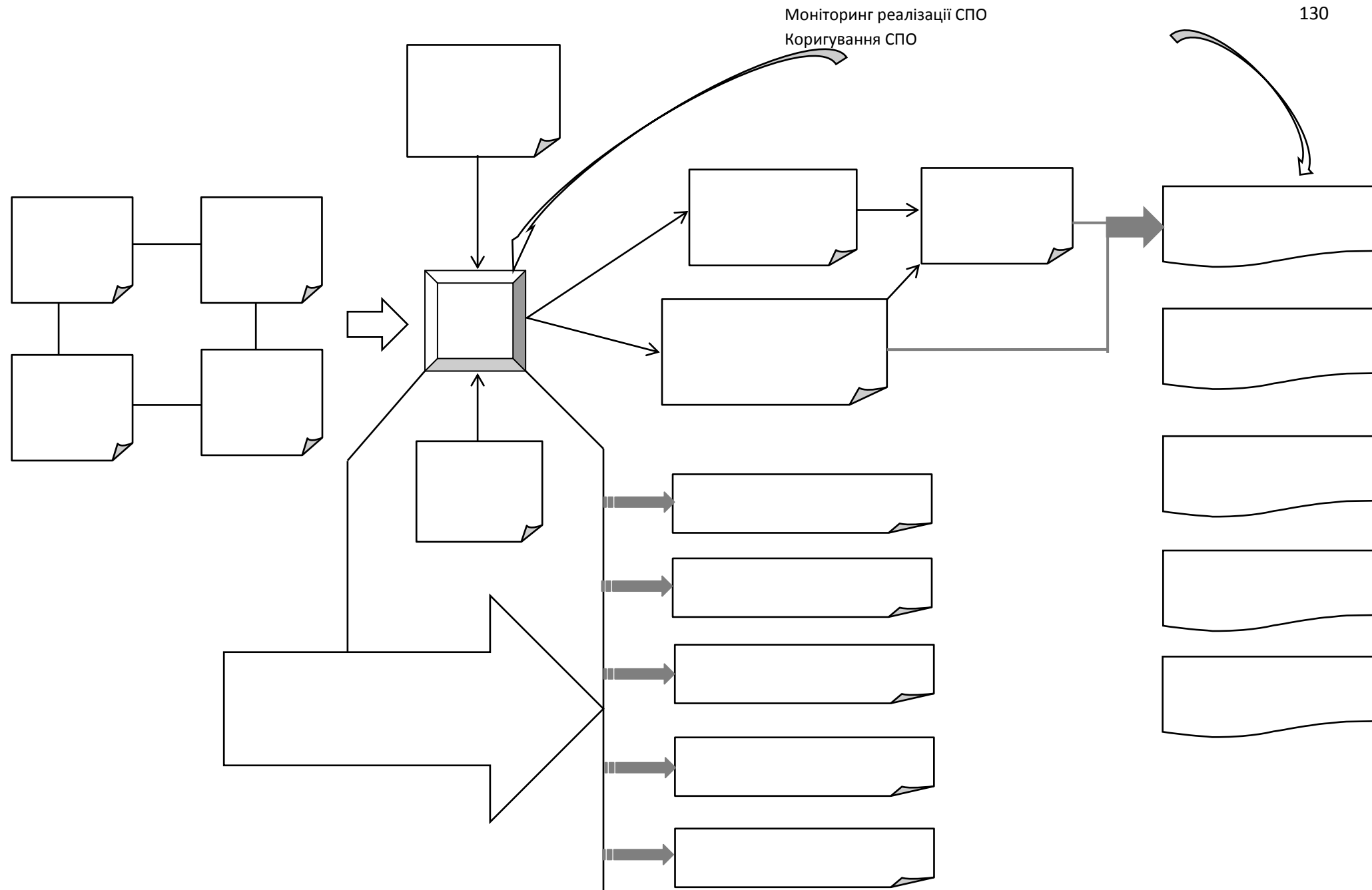


Рис. 2.2. СПО в системі державного управління освітою

Потрібно також вказати на можливості у процесі упровадження сучасних технологій стратегічного планування освітнього розвитку щодо вирішення низки практичних проблем, пов'язаних з синхронізацією процесів реформування та бюджетування, упровадженням показників результативності та ефективності діяльності органів влади, інформаційних та комунікативних технологій тощо. Одним з важливих технологічних аспектів є і можливість ефективного оцінювання якості прийнятих і реалізованих управлінських рішень, що значно зручніше здійснювати у межах стратегічної системи цілепокладання та планування, де пріоритетом є не показники управлінських дій, а кінцеві результати їх впливу на освіту і через неї – на економіку і соціальну сферу.

### **2.3. Напрями застосування світового досвіду стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю**

Вітчизняна система стратегічного державного планування в освіті формується в умовах інтеграції до світового освітнього та управлінського простору. Адже, як справедливо вказують дослідники, «побудова нової ефективної моделі стратегічного планування неможливо без дослідження свого історичного досвіду, а також методів, технологій і практики, що реалізуються в зарубіжних державах. Аналіз і виявлення сильних і слабких сторін стратегічного планування системи освіти в різних країнах може сприяти вдосконаленню практики вітчизняного стратегічного планування в освітній сфері» [54, с. 93]. Між тим стратегічне планування є однією з основ освітньої політики розвинених держав [146, с. 591].

Глобалізаційні процеси інноваційного характеру і перехід до динамічної постіндустріальної моделі розвитку стали вирішальними факторами інноваційних змін у системі державного управління освітою. Серед найбільш принципових новацій – гуманізація та суб'єктна переорієнтація управління, системні організаційні зміни з пріоритетом менеджменту персоналу, засади

інтеграції та суб'єкт-об'єктної взаємодії на системному та організаційному рівнях. З огляду на те, що нова соціокультурна обстановка змушує освітні системи та установи функціонувати, спираючись на раціонально обрані та унікальні концепції, обумовлені безпосереднім соціальним оточенням, виникають потреби аналізу освітніх стратегій розвитку та соціокультурних змін середовища у різних країнах [76, с. 23]. Адже саме такий аналіз дозволяє виявляти загальні тенденції оптимізації державного управління освітнім розвитком у контексті потреб здійснення соціальних інновацій, а також і узгодження потреб суспільства з напрямками розвитку освіти.

Розглянемо в загальних рисах світовий досвід стратегічного державного планування у системі освіти.

Стратегічне планування освітнього розвитку здійснюється у розвинених країнах фактично з початку становлення так званого постіндустріального суспільства, основними рисами якого стала увага до людського капіталу, інновацій, нових технологій, систем комунікації. Як вказує вітчизняний дослідник М.Карпенко, у центрі уваги при цьому виявилися завдання «кореляції підготовки фахівців системою професійної освіти й навчання з потребами економіки» [58, с. 129]. Інша вітчизняна дослідниця, Н. Сітнікова, акцентує увагу на «стратегічних напрямках людського розвитку, що закладаються у систему стратегічних та програмних документів розвинених країн» [132, с. 65].

У США цей феномен дослідники чітко фіксують з 1980-х років. На початковій стадії освітнє стратегічне планування мало винятково адаптивний характер, ґрунтувалося на екстраполяційних методиках і мало своєю метою узгодження розвитку освітніх систем та закладів з інноваційними потребами навколишнього соціального середовища. Проте вже протягом наступних 20 років у сферу освітнього стратегічного планування прийшли інноваційні технології корпоративного управління [167], а також ефективні галузеві системи компетентнісних показників [159] та концептуальних засад формування освітніх стратегій [165].

Для України у процесі децентралізації корисним є досвід стратегічного планування в США, пов'язаний з діяльністю регіональних органів управління та місцевого самоврядування. На рівні кожного штату розробляється дуже детальний стратегічний план розвитку освіти з чітким формулюванням цілей та механізмів їх досягнення. Серед базових стратегічних цілей – доступність освіти, формування компетентностей випускників, забезпечення наступності та неперервності освіти, формування і підтримка механізмів соціального партнерства в освітній сфері, поєднання освітньої та науково-дослідної діяльності тощо. Цілі стратегічного планування є чітко верифікованими і містять показники для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком освітньої діяльності. Важливо, що стратегічне планування включає в себе політику кредитування навчання, систему взаємодії влади та освітніх закладів, інструментарій владного управління процесом створення інфраструктури та технологічного базису освітньої діяльності. Для вітчизняної практики дуже цікавою є технологія зведеної освітньої стратегії регіонального рівня, у межах якої увесь процес стратегічного управління освітою групується навколо кількох магістральних цілей (якість освіти, ефективність, лідерство) з відповідною розробкою показників-індикаторів їх досягнення.

Муніципальні плани в США також є достатньо стратегічно цільними, конкретними і з чітким визначенням цілей, засобів їх досягнення і вимірними індексами успішності досягнення цілей. Останні концентруються навколо вирішальних для розвитку муніципальної освіти напрямів: управління освітнім процесом, підтримка суб'єктів освіти, кількісні і якісні параметри освітнього процесу, розвиток ресурсної основи освітньої діяльності та її технічно-інфраструктурного забезпечення, взаємодія в освіті та формування системи неперервної освіти, соціальне партнерство в освітній сфері з виходом на вирішення проблем взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці. Подібна конкретика відзначає і стратегічні плани розвитку освітніх закладів, проте з більшою орієнтацією на розвиток персоналу, індивідуалізацію освітньої діяльності, маркетингово-іміджеві стратегії та досягнення лідерства за рахунок

розкриття нових організаційних можливостей.

Для вітчизняної практики стратегічного планування освітнього розвитку в умовах децентралізації доцільно використати американський досвід стратегічного галузевого менеджменту узгодження стратегічних планів освітнього розвитку усіх рівнів на основі єдиної системи ціле покладання та показників-індикаторів (матеріально-фінансова та технологічно-інфраструктурна основа; області знання та дисципліни, технологічні інновації, нормативно-правова основа освітнього процесу, взаємодія освіти та економіки, особистісна орієнтація, включаючи після освітній супровід випускників; соціополітичний контекст тощо). Також цікавою є практика вирішення тих проблем, які виникають у процесі галузевого стратегічного планування. Наприклад, для усунення неузгодженості систем індикаторів та стандартів розвитку освіти на різних рівнях стратегічного планування, що унеможлиблює розробку єдиних принципів даного виду управлінської діяльності, американські спеціалісти зі стратегічного менеджменту пропонують достатньо ефективну технологію стратегічного планування за рівнями (від глобального до організаційного) з використанням єдиної системи цільових показників (фінанси, дисципліни, науково-технічні новації, нормативно-правовий вимір, економічний контекст освітньої діяльності, зв'язок з випусками освітніх закладів, соціополітичні показники) [161].

У Європі стратегічне планування освітнього розвитку виокремилася у один з пріоритетних напрямів управлінської діяльності на рубежі XX-XXI століть. Ініціаторами стали об'єднання європейських вищих навчальних закладів і звернення до даного управлінського механізму стало одним з напрямів підготовки і здійснення Болонського процесу. Сьогодні практично всі розвинені європейські країни використовують стратегічне планування для управління розвитком національних освітніх систем та формування єдиного європейського освітнього простору [177].

Великобританія започаткувала цей процес у 2000 році з розробкою спеціального керівництва зі стратегічного планування в освіті. На сьогодні вже

розроблено чимало конкретних управлінських технологій у цій царині з розробкою узагальнених стратегій, інтегрованих стратегій за напрямками діяльності, планами управління різними освітніми проектами та напрямками тощо. На організаційному рівні широко використовується стратегічне планування на основі узагальнених вимірних показників-індикаторів та використання методології BSC. Франція відзначається, з одного боку, централізованим стратегічним управлінням в освіті, а з іншого – упровадженням ефективних систем регіонального індикативного планування і розробкою збалансованої системи показників освітнього розвитку. Для нашої країни дуже цікавим є досвід загальнодержавного стратегічного планування розвитку освіти Франції, а також практика стратегічного планування на рівні шкіл [164].

Ефективна модель стратегічного планування освітнього розвитку на основі збалансованої системи показників може бути запозичена з управлінської практики Швейцарії. У Німеччині успішно використовується стратегічне планування, у якому фінансування освітніх закладів здійснюється на основі показників успішності досягнення стратегічних цілей. Це формує конкурентне середовище, сприятливе для активізації діяльності з удосконалення процесу виробництва освітніх послуг. Як і в Англії, заслуговує уваги досвід розробки стратегічних планів розвитку освітніх закладів Німеччини на основі індикаторів і структури BSC. Стратегічне управління системою освіти Фінляндії здійснюється у межах загального процесу інтернаціоналізації, тому цей досвід є корисним для України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. Також останнім часом фінська система освіти привертає увагу інноваціями та успішним здійсненням освітніх проектів, що опираються на чітке структурування процесу стратегічного планування у єдності інформаційної системи, механізму стратегічного планування, організаційної системи та інструментарію впровадження, а також системи зовнішнього та внутрішнього моніторингу [177].

Вітчизняні дослідники, зокрема, М. Гладченко, узагальнюючи досвід

стратегічного планування освітнього розвитку європейськими країнами, вказує на об'єднуючу рису – формування в Європі систем стратегічного освітнього менеджменту, які дають можливість перенести в сферу державного управління галузю інноваційні підходи, такі як нове державне управління чи систему збалансованих показників [25, с. 49; 26, с. 23]. Інший дослідник, М. Дебич, вказує на таку глобальну тенденцію, як «узгодження діяльності національної системи освіти з вимогами та потребами національного ринку праці» [31, с. 50]. Не викликає сумніву необхідність використання цього досвіду для забезпечення інноваційного розвитку вітчизняної освіти.

Сьогодні стратегічне планування освітнього розвитку є загальносвітовою тенденцією і успішний досвід у цій царині є у багатьох країнах за межами Європи. Позитивною є практика стратегічного управління освітою, сформована в Австралії на основі побудови карти стратегії в BSC з акцентуванням особистісного виміру освітнього процесу, потенціалу щодо використання ресурсів та інтегративної здатності щодо соціокультурного середовища. У деяких країнах стратегічне планування має глобальний характер – наприклад, у Малайзії освітня стратегія розроблена до 2057 р. і опирається на діяльність спеціальних проектних команд. У багатьох азійських країнах діють жорсткі державні плани стратегічного розвитку освіти, на основі яких розробляються численні інноваційні проекти та програми, що орієнтуються на поєднання засад менеджменту якості та цінностей людського розвитку. Все ширше застосовується сценарне планування стратегічного розвитку освітньої галузі з використанням вимірних показників на основі декомпозиції за рівнями єдиної стратегії галузевого розвитку [54, с. 96-97].

Найбільш ефективна технологія стратегічного планування, побудована на основі узагальнення зарубіжного досвіду, на сьогодні виглядає наступним чином. Здійснюється аналіз здатностей ресурсів, можливостей, кореневих компетенцій освітніх суб'єктів і визначається цілепокладальна основа сценарного проектування. На основі співставлення внутрішніх цілей і ресурсів та визначення особливостей зовнішнього середовища у межах аналізу SWOT чи



PEST визначається соціально орієнтована освітня стратегія та програма дій щодо її реалізації. З використанням портфельних технологій та інструментарію галузевого аналізу здійснюється конкретизація освітньої стратегії, і на цій основі - розробка стратегічної карти як поетапний процес дій суб'єктів управління щодо досягнення стратегічних цілей. Розроблена стратегічна карта стає вихідною основою для визначення сукупності цільових індикаторів, які групуються і систематизуються у вигляді стратегічного плану. Вказаний план адаптується для управління процесом реалізації у вигляді процедури декомпозиції, результатом чого стає сукупність конкретних проектів, програм та короткострокових планів.

Чеснотою даної технології є спрямованість на верифікації цілей стратегії у вигляді конкретних емпірично зафіксованих та вимірних індикаторів, якими можуть керуватися управлінці на всіх рівнях у процесі розробки перспективних програм і проектів галузевого розвитку, формування механізмів та акумуляції ресурсів для їх реалізації, контролю виконання планів та моніторингу. Така технологія сприяє зростанню керованості об'єкта управління та прозорості прийняття стратегічних рішень. Не останню роль у контексті переорієнтації на зовнішні показники ефективності освіти відіграє і поява можливості усіх зацікавлених суб'єктів оцінити ресурси розвитку освітньої системи чи установи. У цілому слід констатувати, і це важливо для розуміння значущості стратегічного планування розвитку вітчизняної освіти, що ефективний розвиток практично всіх національних освітніх систем здійснюється на основі детально розроблених стратегій, які мають чіткі та вимірні цільові показники і ресурси та інструментарій їх досягнення.

Слід звернути увагу на актуалізацію в розвинених країнах проблеми стратегічного планування не лише розвитку систем освіти різного рівня та вищих навчальних закладів, а й загальноосвітніх установ. Це є відображенням низки нових чинників розвитку сучасних шкіл, пов'язаних зі зростанням ролі наукового планування для забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу; потребами реагувати на динамічні трансформації освітнього

середовища і самого освітнього простору; ускладненням процесу управління освітніми установами та необхідністю розвитку інтегрованих зв'язків у системі освіти; появою нових форм освітньої діяльності та нових організаційних форм освітніх установ з новими засадами управління; зростанням організаційної та фінансової самостійності освітніх установ і відповідно відповідальності за результати освітнього процесу.

У стратегічному плануванні діяльності загальноосвітніх закладів застосовуються численні стратегії організаційного управління, які засвідчили свою ефективність на корпоративному рівні, особливо на поприщі забезпечення якості управління з використанням інноваційних інформаційних технологій. Одна з найбільш поширених - BPM-система, яка використовується у багатьох розвинених країнах для управління великими школами.

Найбільш поширеними у сучасних загальноосвітніх закладах за рубежом програми, що дозволяють здійснювати бюджетно-фінансове планування, від якого залежить якість та ресурсна забезпеченість стратегічного управління освітньою діяльністю. Для бюджетного планування широко використовується система Hyperion з додатками бізнес-інтелекту, прогнозні програми Oracle Hyperion Strategic Finance та Oracle Hyperion Financial Management. У якості ефективного засобу стратегічного планування зарекомендували себе управлінська модель BalancedScorecard та інформаційна система Oracle Hyperion Performance Scorecard. Саме на їх основі здійснюється узгодження цілей освітньої установи зі стратегічними цілями розвитку освіти національного та регіонального рівня та моніторинг успішності розвитку освітнього закладу; ефективний розподіл управлінських функцій на організаційному рівні з оптимальним рівнем делегування повноважень та корекції процесу прийняття і реалізації управлінських рішень; системне представлення управлінського процесу в освітньому закладі. На жаль, у вітчизняних школах вони не використовуються.

На сьогодні однією з найбільш вживаних у практиці стратегічного планування розвитку загальноосвітніх закладів у розвинених країнах є модель

школобазованого менеджменту (SBM— School-BasedManagement), місцевого менеджменту або самоменеджменту (найбільш відомі розробники моделі – Д. Мерфі, Б. Келдвелл, Д. Маєрс). Вона вважається стратегічною технологією подолання бюрократизму та демократизації усієї системи організаційного управління в освітньому закладі, оскільки SBM забезпечує домінування найнижчого операційного рівня у якості основного центру прийняття управлінських рішень, при цьому стимулюючи максимізацію процесів громадського управління школою.

Модель SBM лежить в основі сучасних освітніх реформ на Заході, забезпечуючи радикальне зростання ролі шкільного рівня управління. Вона стимулює процеси децентралізації управління в освітній галузі, переносить процес вирішення проблем стратегічного розвитку на рівень освітнього закладу, надаючи шкільному колективу та громадськості основних повноважень щодо використання ресурсів, кадрової політики, самостійного вибору навчальних планів і матеріалів тощо. Результатом є формування так званого «організаційного інтелекту» школи, що формується на основі унікальних місії, організаційної культури, сумісних дій педагогів, учнів та громадськості.

Школа повністю інтегрується в управління на рівні територіальної громади, навіть структури управління освітою на місцевому рівні. Цікавим для наших територіальних громад є досвід США, де на рівні громади школами керує освітній офіс (освітнє бюро), що управляється виборними шкільними радами, які призначають і його керівника - суперінтенданта. Основні управлінські повноваження знаходяться у виборних шкільних рад, які є самостійними складовими місцевого самоврядування і визначають стратегію освітнього розвитку на рівні громади, делегуючи управлінські функції суперінтендантові у царині забезпечення ресурсами кожного освітнього закладу. Для цього освітній офіс структурує свою діяльність за напрямками: бізнес, персонал, навчання, технічне забезпечення [126, с. 222]. Увага концентрується на функціях забезпечення діяльності освітніх закладів, у той

час як стратегічні рішення щодо власного розвитку приймаються на рівні самої школи.

Децентралізація стосується і фінансування шкіл, яке прив'язується до кількості учнів, при цьому школа вільно розпоряджається своїми ресурсами, які можуть направлятися на вирішення стратегічних цілей розвитку освітнього закладу у межах цільових проектів, що реально контролюються громадськістю. У межах моделі SBM керівник школи виконує переважно роль конструктора та координатора системи шкільного самоуправління в умовах якнайширшого залучення усіх суб'єктів освітньої діяльності до прийняття та реалізації управлінських рішень. Створюються також передумови для автономії та реалізації власного управлінського потенціалу кожного педагога, оскільки саме за конкретним вчителем закріплено право самостійно обирати шлях реалізації державних освітніх стандартів. У цілому дана модель, на нашу думку, є найбільш оптимальною для використання вітчизняними школами у процесі створення самостійних територіальних громад.

Слід також вказати на повсюдне використання в стратегічному плануванні на Заході моделі CAF (Common Assessment Framework), яка відіграє роль механізму загального управління якістю (TQM), об'єднуючи кілька управлінських моделей, зокрема, модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Використання моделі CAF дає розуміння цілісності процесу стратегічного розвитку освітнього закладу і забезпечує системний підхід до стратегічного планування, виходячи з пріоритетності якісних показників освітньої діяльності. У межах даної моделі розроблено інструментарій комплексної оцінки стратегії розвитку освітнього закладу за дев'ятьма критеріями; систему оцінювання динаміки розвитку з орієнтацією на найкращий результат; механізми чіткої орієнтації стратегії розвитку на визначені цілі та удосконалення стратегічного планування без виходу за межі установлених цілей; способи забезпечення взаємозв'язку різних напрямів стратегічного розвитку освітнього закладу з оптимальним розподілом ресурсів; технології моніторингу процесу розвитку з поєднанням механізмів

об'єктивного вимірювання та суб'єктивних оцінок [14, с. 20].

Використання моделі САФ є достатньо простим на інструментальному рівні, проте воно забезпечує суттєве зростання якості стратегічного управління та планування у вітчизняній системі освіти з орієнтацією на стандарти європейського освітнього простору. Крім того, саме вказана модель вважається найбільш дієвим механізмом упровадження на будь-якому рівні стратегічного планування у систему державного управління освітою, з її допомогою доцільно здійснювати стратегізацію діяльності органів державного управління галуззю у контексті глобальної переорієнтації діяльності органів державної влади на якісні показники розвитку.

Разом зі змінами інструментально-технологічного характеру слід звернутися і до проблеми структурно-функціональної оптимізації. Одним з напрямів удосконалення стратегічного планування в освітній галузі є реформування державних та муніципальних структур, що здійснюють галузеве управління. «В даний час в багатьох розвинених країнах світу в міністерствах освіти функціонують управління та відділи, які займаються визначенням того, якою буде якість освіти після десяти років, які потенційні проблеми можуть виникнути перед системою освіти, а також які заходи слід вжити для їх запобігання» [123, с. 277].

Ці структури суттєво відрізняються від традиційних, що здійснюють оперативне планування в освіті. Якщо останні зайняті плануванням повсякденної освітньої діяльності з метою досягнення максимального використання наявного потенціалу галузі та керування поточними справами на основі бюрократичних методів управління, опори на минулий досвід та низькими ризиками прийнятих рішень, то структури стратегічного планування орієнтовані на досягнення узагальнених цілей, планування оптимальних варіантів дій щодо інноваційного розвитку, розкриття перспективних можливостей на основі використання ініціативних, адаптивних форм управління і пошуку нових методів в умовах високих ризиків. Для визначення напрямів вітчизняних освітніх реформ доцільно використати досвід розвинених

країн щодо формування та діяльності управлінських структур, що здійснюють стратегічне планування розвитку освіти.

У центральному органі управління освітою (департаменті освіти) США стратегічне планування є прерогативою спеціального Управління планування, оцінки та освітньої політики, яке включає у себе Бюджетне управління й Управління освітньої політики та аналізу програм. Саме в останньому управлінні здійснюється стратегічне планування освітньої діяльності за різними напрямками, що здійснюється насамперед у відділі програм і аналітичних досліджень й групі політики та технічного аналізу [95].

У плані стратегічного планування управління забезпечує загальне інформування стосовно тих чи інших проблем стратегічного розвитку галузі з використанням консультацій та експертних оцінок провідних фахівців; описовий та концептуальний аналіз освітніх проблем з виходом на розробку інструментально-технічної документації щодо їх вирішення; розробку та узгодження напрямів короткострокових рішень і стратегічної політики розвитку галузі; системний аналіз освітніх концептуальних та нормативних документів (програм, законодавчих проектів, концепцій та проектів); узагальнені дослідження освітньої практики та формування на цій основі пропозицій щодо освітніх програм та проектів; розробка моделей та прогностичних сценаріїв розвитку освітньої галузі з наданням експертних оцінок стосовно вірогідності тих чи інших тенденцій розвитку; аналіз ефективності освітньої діяльності та впливу на цю діяльність тих чи інших нормативно-правових документів.

У міністерстві освіти Німеччини стратегічне планування є одним з пріоритетних напрямів діяльності. Воно здійснюється Головним управлінням з питань стратегії та політики (одним із семи у міністерстві) зусиллями Управління інноваційних стратегій та Управління з питань освітньої і дослідницької політики, які всього включають 14 відділів. У межах даного структурного підрозділу здійснюється консультування стосовно усіх аспектів роботи міністерства і визначення шляхів вирішення найбільш загальних

освітніх проблем. У центрі уваги знаходяться проблеми створення інноваційної моделі розвитку освіти у контексті потреб та тенденцій формування суспільства знання, організація взаємодії між центром та регіонами при вирішенні освітніх проблем, формування інформаційних баз даних розвитку галузі, упровадження хай-тек стратегій, розробка концептуальних засад реалізації інноваційної державної політики в освітній сфері, упровадження механізмів переорієнтації освітнього процесу на особистість і відповідно стимулювання саморозвитку кожного освітнього суб'єкта. Здійснюються також розробка конкретних інноваційних програм та інструментарію інноваційної трансформації освітньої галузі, обґрунтування стратегічних прогнозів освітнього розвитку, налагоджування співпраці науковців у освітній царині; аналітичні дослідження глобального освітнього простору та національних освітніх систем. Особливу роль у розробці стратегічних планів розвитку освіти відіграють відділи стратегії, розробки перспектив майбутнього суспільства, заснованого на знаннях та цифровий трансформації освіти, науки і досліджень [94].

З-поміж інших європейських держав зв'язок між успіхами в освітній діяльності та упровадженням стратегічного галузевого планування найбільш очевидно проявляється в Фінляндії, де в його основі лежать принципи децентралізації. Міністерство освіти і культури Фінляндії зосереджує свою діяльність на розробці і реалізації стратегії освіти країни, забезпечує тісну взаємодію ринку освітніх послуг та праці, у той час як оперативне управління освітою здійснюється на місцях. В основі розвитку національної системи освіти лежить «Стратегія Міністерства освіти» 2015 року, у якій не тільки визначені основні цілі галузевого розвитку та інструментарій їх досягнення, а й виокремлені реальні та потенційні ризики успішній реалізації стратегічних цілей і відповідно механізми їх подолання. У 4 з 5 головних управлінь міністерства функціонують відділи, які здійснюють стратегічне планування та управління, основна робота зосереджена у відділах стратегічного управління та освітньої політики, а також у групі стратегічного управління [96].

За межами Європи також багато країн намагаються вирішити свої

проблеми за рахунок стратегічного планування розвитку освіти і формування відповідних управлінських структур у системі державного керування галуззю. Один з лідерів успішного використання механізмів стратегічного планування – Сінгапур, де радикальні успішні реформи здійснені саме завдяки ефективній освітній стратегії та упровадження процесу стратегічного планування. Відповідно у національному міністерстві освіти важливу роль відіграють підрозділи, що здійснюють стратегічне планування та управління галуззю. Одне з чотирьох головних управлінь - освітньої політики – повністю орієнтовано на вирішення стратегічних проблем. У його межах існують спеціалізовані структурні підрозділи, такі як Управління планування й розвитку майбутніх талантів, відділи освітньої політики й корпоративного планування. За рахунок їх діяльності розроблена ефективна стратегія освітнього розвитку та механізми координації усіх зацікавлених сторін у процесі здійснення реформування галузі. Як результат, система освіти цієї країни займає одне з найвищих місць за показниками і темпами розвитку у світі.

Сьогодні цим же шляхом іде один із сусідів Сінгапуру – Малайзія. У її Міністерстві освіти провідну роль відіграє Управління планування освіти і досліджень, яке здійснює розробку освітньої стратегії, включаючи і її інформаційно-технологічну складову; обґрунтування шляхів взаємодії системи освіти та суспільства на державному та регіональному рівнях; супровід та моніторинг процесу реалізації освітніх інноваційних проектів; наукове обґрунтування освітніх проектів у контексті використання міжнародного досвіду, адаптованого до місцевих умов; формування інформаційних банків даних з використанням інформаційно-програмних систем EMIS, SMEP, GIS і MASA; прогнозування стратегічного розвитку освіти і на цій основі координація інноваційної діяльності освітніх суб'єктів; підготовка, експертиза концептуальних та нормативних документів в освітній сфері стратегічного характеру [98].

На пострадянському освітньому просторі спостерігається та ж тенденція – формування спеціалізованих структур державного стратегічного



управління та планування. У Міністерстві освіти Росії, наприклад, також функціонує Департамент стратегії, аналізу і прогнозування, який розробляє і реалізує державну стратегію розвитку освіти, науки та інноваційної діяльності; координує та організовує процес стратегічного планування в освіті; готує плани діяльності на міністерському рівні; здійснює організацію прогностичної, моніторингової та статистично-інформаційної діяльності в освітній галузі; організовує співпрацю на стратегічному рівні центральних та регіональних органів управління освітою; планує і здійснює заходи стосовно освітньо-науково-виробничого партнерства та зростання конкурентоспроможності національної системи освіти і окремих освітніх закладів; організовує участь освітньої галузі у реалізації інноваційної стратегії розвитку на корпоративному рівні [97].

У цілому світовий досвід показує, що успішне управління освітою сьогодні можливе лише на основі глибоко продуманої стратегії. Світова практика показує, що ефективна освітня стратегія лежить в основі функціонування практичних механізмів державного управління національними освітніми системами. А це вимагає створення спеціалізованих структур для ефективного використання стратегічного планування, особливо в процесі здійснення освітніх реформ. Як правило, у системах освіти, що успішно розвиваються, саме такі структури займають провідні місця у системі галузевого управління. Незважаючи на наявний світовий досвід стосовно ефективності стратегічного планування в освіті, вітчизняне Міністерство освіти не має структурних підрозділів, що спеціалізовано здійснюють даний вид діяльності. Можливо, саме це є причиною стратегічної невизначеності освітянських реформ в Україні та невдач у їх здійсненні. У міністерстві є практика розробки стратегічних планів і заходів, але вони готуються окремо усіма управліннями, які потім узагальнюються, а пропонувані для складання стратегічного плану заходи науково необґрунтовані, базуються не на дослідженнях, а лише на думках фахівців.

Така ситуація суперечить не лише практиці стратегічного планування в освітній сфері, а й взагалі засадам стратегічного планування, що сьогодні поширені у державному управлінні розвинених країн. Найбільш цінним для нас є досвід стратегічного планування Європейського Союзу, де цей процес ґрунтується на унормованій процедурі підготовки та реалізації стратегічних документів, що охоплюють як поточну, так і довгостроково орієнтовану управлінську діяльність європейських інститутів. Оскільки остання визначає рамки національного стратегічного планування, управлінські структури Європейського Союзу та країн, що входять до нього, функціонують як єдине ціле у процесі вироблення стратегії розвитку регіону та напрямів її реалізації [42, с. 187].

На сьогодні практика стратегічного планування у європейському співтоваристві стала предметом серйозного вивчення, які дають можливість узагальнення її засад, напрямів, специфічних характеристик з погляду інтересів та управлінської повістки дня нашої країни. У Європі даний вид діяльності розглядається як інструмент творення бажаного майбутнього, виходячи з поєднання розуміння потреб суспільства та ресурсного потенціалу щодо їх забезпечення. Управлінською основою стратегічного державного планування є концепція та підходи моделі публічного управління, що передбачає пріоритетність орієнтації на громадські інтереси, прозорість та відкритість самого процесу вироблення і реалізації стратегії розвитку, варіабельність та динамізм стратегічних планів і проектів, відсутність їх політичної чи корпоративної заангажованості, використання у якості критерію результативності співвідношення ресурсних затрат та результативності дій.

Структурно стратегічне планування в ЄС представляє собою взаємопов'язану сукупність стратегічних концепцій, планів, проектів, що поєднують сценарне варіативне планування-прогнозування (терміном від 15 до 30 років) з конкретно виписаними стратегіями довгострокового характеру (від 10 до 15 років) та системою планів середньо і короткострокової спрямованості, що стосуються розвитку галузей чи територій і конкретизують щодо них на

термін 3-5 років загальні стратегічні орієнтири [49].

Концептуальною основою стратегічного планування в Європейському Союзі є так звана «Біла книга», яка визначає основні принципи цього процесу в демократичному суспільстві (відкритість, залучення громадськості, підзвітність органів управління, ефективність, узгодженість цілей та дій) [46]. На основі загальних принципів формується довгострокова стратегія розвитку європейської спільноти, з 2010 року основним документом тут є «Європа 2020». У цій стратегії визначаються і конкретні освітні орієнтири довгострокового розвитку, наприклад, у результаті її реалізації не менше 90% школярів мають пройти повний курс навчання в загальноосвітній школі, не менше 40% молоді мають отримати вищу освіту тощо [156, р. 5]. На основі стратегії «Європа 2020» у кожній країні – члені ЄС розробляються власні стратегічні програми розвитку та реформування, у тому числі і освітньої галузі.

Вказана стратегія має своєрідні розширення як у сторону операціоналізації стратегічних цілей, так і у сторону їх підпорядкування більш загальним прогностичним уявленням про розвиток європейської спільноти. На сьогодні основним операціональним документом є програма «Горизонт-2020», де достатньо детально окреслені шляхи та інструменти досягнення стратегічних цілей з наданням пріоритетності завданням формування інноваційної моделі розвитку ЄС (створення Інноваційного союзу). У межах даної програми об'єднуються усі стратегічні проекти, що стосуються стратегічного планування інноваційного розвитку Європейського Союзу (Рамкова програма з конкурентоспроможності та інновацій, Рамкова програма з досліджень, проекти Європейського інституту інновацій і технологій тощо) [116].

Більш загальний контекст стратегічного планування описаний у довгостроковій Стратегії «Глобальна Європа 2050», яка має вигляд сценарно-вірогіднісного прогнозування у вигляді трьох найбільш вірогідних шляхів розвитку європейської спільноти [158]. Визначення стратегічних перспектив регіону здійснюється на основі аналізу ключових чинників розвитку, до яких віднесено інвестиції в знання та розвиток освіти і науки; системну інтеграцію у

межах спільноти та забезпечення умов для ефективного розвитку підприємництва. Це аналітичний документ, який сам по собі не є практичним керівництвом до дії, проте відіграє свого роду роль рамкового «thinktank», що дає комплексне розуміння довгострокових тенденцій розвитку і відповідно основі для його реального стратегічного планування.

Загальноєвропейське стратегічне планування певним чином звузило дану управлінську функцію на національному рівні. Наприклад, у Франції досить довго діяла власна система п'ятирічного планування соціально-економічного розвитку, проте з другої половини 1990-х років у країні здійснено перехід до періодичної розробки лише концептуальних підходів забезпечення стратегічного розвитку. На сьогодні практичне значення мають два напрями: постійне коректування та оновлення концептуальних засад національної стратегії соціально-економічного розвитку та достатньо детальне стратегічне планування на регіональному рівні. І у тому, і в другому випадку мова йде про спеціалізовану діяльність державних органів управління (Генерального комісаріату планування і Ради з економічного аналізу та Міжвідомчого комітету з облаштування національної території відповідно) [73, с. 44].

Серед національних систем державного стратегічного планування розвинених країн звернемо увагу на досвід США і Канади. Тут стратегічне планування орієнтоване на забезпечення сталості державного управління в умовах ускладнення як його об'єкта, так і механізмів регулюючого впливу на нього. Уже майже 50 років в США застосовується спеціалізована система стратегічного планування, яка поєднує розробку планів, програмування процесу їх реалізації та узгодження цього процесу з ресурсами та фінансуванням. Стратегічне планування забезпечує чіткий зв'язок довгострокових цілей державного розвитку (на 15-20 років) з бюджетними видатками. Конкретизація стратегічних цілей здійснюється у вигляді системи кількісних індикаторів, які визначають кінцевий результат програмного характеру, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Вказане програмування реалізується у вигляді короткострокових (1-5 років) програм, до

яких вже конкретно і прив'язується бюджетне фінансування. Вся система стратегічного планування є гнучкою і знаходиться у процесі постійного уточнення програмних показників (це відбувається щорічно), а за умов радикальної зміни чинників розвитку і його пріоритетів змінюються і конкретні цільові орієнтири (актуалізація плану здійснюється кожні 3 роки). Державні установи розробляють щорічні плани на виконання плану стратегічного розвитку [84, с. 37].

Стратегічні плани розробляються на основі усталеної у світовій практиці управлінської технології (місія; цілі і завдання; шляхи їх досягнення; кореляція конкретних управлінських цілей і форм діяльності з загальними стратегічними цілями; визначення ризиків та чинників за межами управлінських впливів; обґрунтування факторів коректування стратегічних планів та оцінки результатів його реалізації) [73, с. 43].

Серед найбільших чеснот системи стратегічного планування в США відмітимо відкритість і прозорість цього процесу з регулярним публічним оприлюдненням інформації як самих планів, так і звітів щодо їх виконання; вирішальну роль соціального партнерства у розробці стратегічних планів з використанням спеціально створених для цього постійно функціонуючих структур, що забезпечує перетворення державних документів у програму роботи усієї спільноти; поєднання діяльності демократичних комісій і агентств стратегічного планування на місцевому рівні з роботою професійних фахівців і залученням науковців зі спеціалізованих центрів та освітніх установ. Результатом інтегрування усіх зацікавлених сторін та використання усіх інтелектуальних і управлінських ресурсів для оптимізації процесу державного стратегічного планування є створення мережі корпорацій соціально-економічного розвитку на засадах державно-приватного партнерства, які не тільки розробляють стратегічні плани розвитку і шляхи їх реалізації, а й акумулюють ресурси для їх фінансування, здійснення конкретних економічних проектів, створення робочих місць тощо.

У Канаді найбільшій увазі заслуговує досвід стратегічного планування на

основі використання ідей та цілей концепції сталого розвитку. З 1990-х років стратегічне планування на національному рівні здійснюється у межах так званого «Зеленого плану», а з 2008 р.- на основі прийнятого Закону «Про сталий розвиток» і розробленої на його основі урядової Стратегії сталого розвитку Канади, яка ґрунтується на пріоритеті екологічних цілей перед соціально-економічними [63, с. 102-103].

Як система діяльність органів державної влади Канади зі стратегічного планування представляє із себе процес підготовки та реалізації планів розвитку різного рівня та відповідні нормативні документи. Загальнонаціональна стратегія сталого розвитку визначає державні пріоритети та орієнтири довгострокового характеру, регіональні стратегії сталого розвитку стосуються конкретизації державних цільових програм і цілей на рівні штатів, муніципальні стратегії сталого розвитку роблять акцент на адаптуванні загальних цілей до місцевих умов та інтересів територіальних громад. Крім цього, існує комплекс стратегій розвитку за галузевим принципом та окремі стратегічні плани урядових установ. Розробка та реалізації стратегічних планів здійснюється на основі державно-приватного партнерства та засад публічного управління з широким представництвом державних органів влади всіх рівнів, спеціалізованих агенцій (наприклад, Канадського агентства міжнародного розвитку та регіональних корпорацій розвитку), громадських організацій [175]. Як і в США, увесь процес стратегічного планування є прозорим, відкритим для контролю громадськості та всебічно інтегрованим для забезпечення взаємодії всіх його суб'єктів.

Серед азійських країн найбільшої уваги заслуговує стратегічне планування в Японії, Китаї та Індії, яке, хоча і ґрунтується на різних засадах, забезпечує оптимальну динаміку соціально-економічного розвитку країн. У Японії стратегічне планування здійснюється на основі узагальнення програм та заходів довгострокового і середньострокового характеру (базисне стратегічне планування), його метою є визначення загальних орієнтирів розвитку країни та її економіки. Відповідно японська система стратегічного планування не є

обов'язково-регламентуючою та імперативною, вона відноситься до стимулююче-індикативних систем планування, які віддають пріоритет ринковим цінностям [73, с. 44]. Базовим є стратегічний план розвитку на 5 років, однак він у процесі своєї реалізації постійно змінюється, причому часто достатньо радикально.

Стратегічне планування традиційно розглядається як інституціонально-державна функція і його механізми носять переважно урядово-відомчий характер. Відповідальність за нього несе глава уряду, а рішення щодо розробки та прийняття плану приймаються після обговорення в Економічній раді Кабінетом міністрів. Керує процесом реалізації стратегічного плану через координацію діяльності урядових структур Управління економічного планування Економічної ради [67, с. 464]. Однак з початку 2010-х років рр. і в Японії у процесі стратегічного планування швидкими темпами розпочалося широке упровадження засад соціального партнерства з залученням до нього структур місцевого самоврядування, державно-приватного партнерства та регіонів. Домінуючі позиції займає програмно-цільовий підхід у процесі стратегічного планування, серед основних його цілей – створення сприятливого інвестиційного клімату [162].

Що стосується Китаю, то стратегічне планування залишилося одним з пріоритетних напрямів державного управління з часів соціалізму. І сьогодні воно є різноманітним та розгалуженим, включаючи довгострокове (на 10 і більше років), середньострокове (п'ятирічні плани), поточне (однорічні плани) і чотири рівні державного планування (національний, галузевий, територіальний і господарський) [27, с. 283]. Досвід Китаю цікавий для нас успішним використанням ефективних методів трансформації директивного стратегічного планування в індикативне з виходом на загальносвітову практику програмного планування. Потрібно підкреслити, що становлення сучасної системи державного стратегічного планування само стало одним з аспектів стратегічного управління у процесі здійснення цільових програм соціально-економічного розвитку Китаю на протязі 20 років. На сьогодні стратегічні

плани в країні практично позбавлені директивних механізмів і носять індикативно-спрямовуючий характер на основі поєднання конкретики середньострокових програм і довгострокової стратегії [78, с. 21]. Існує єдина державна структура (Держплан), яка здійснює усю підготовку стратегічних планів та організацію їх виконання. Політико-ідеологічний вплив носить в основному концептуальний характер і присутній у так званій «Великій стратегії Китаю».

В Індії стратегічне державне планування стало ефективним механізмом цілеспрямованої модернізації країни і дозволило поєднати централізоване управління та діяльність ринку. Воно також є багаторівневим та поліаспектним, включаючи довгострокове планування на 20-25 років, середньострокові п'ятирічні плани та поточні річні плани. Стратегічне планування в Індії здійснюється за умов браку кваліфікованих фахівців, управлінців та низької загальної організаційної культури, тому є дуже детальним і регламентуючим, охоплюючи проблематику від формулювання моделей розвитку і до деталізації дій щодо конкретних економічних чи соціальних об'єктів [91, с. 98].

Регламентація стосується практично всіх сфер державного управління: взаємоузгодженні планів різного рівня та галузевої спрямованості; бюджетно-фінансової, ресурсної та організаційної складових, порядок та пріоритетність розподілу ресурсів тощо [80]. Вказана складна робота здійснюється спеціальним дорадчо-консультативним органом – Плановою комісією, яка не тільки розробляє стратегічні плани розвитку, а й координує процес їх реалізації на різних рівнях. Для вирішення проблем стратегічного планування запроваджено практику формування спеціальних комісій або комітетів із залученням експертів. Одним з результатів роботи у цьому напрямі стало створення стратегічно-прогнозного документу Планової Комісії «Індія — бачення 2020». Орієнтуючись на країни розвиненої демократії, Індія активно запроваджує у систему стратегічного планування засади відкритості і прозорості, залучення громадськості до цього процесу, оприлюднення



документів та звітів.

Серед посткомуністичних країн звертає на себе увагу досвід стратегічного планування Польщі та Росії. У Польщі, як і у розвинених європейських країнах, стратегічне державне планування носить індикативний та прогнозний характер. Підпорядкування його єдиним цілям та стандартам забезпечується рекомендаціями Офісу державної служби, однак державні стандарти не є обов'язковими. Загальнонаціональне стратегічне планування здійснюється на основі національної концепції, яка має сценарно-прогностичний характер. Однак при цьому нормативні засади стратегічного планування визначаються Законом «Про планування і управління просторовим розвитком», у відповідності з яким приймаються урядові рішення щодо використання настанов концепції при розробці конкретних стратегічних програм соціально-економічного розвитку, і у цій якості концепція вже трансформується у нормативний та обов'язковий для виконання вісіма органами державної влади стратегічний документ.

На основі стратегічних прогнозів орієнтовного характеру розробляються численні національні цільові програми та проекти, які координуються та узгоджуються у цілепокладальному та організаційному вимірах зі стратегічним плануванням у ЄС [141, с. 227]. Процедура стратегічного урядового планування є достатньо бюрократизованою і здійснюється переважно у межах органів державної влади. Разом з тим достатньо цікавим є польський досвід мотивації усіх державних службовців органу управління до участі у процесі стратегічного планування за конкретними програмами та проектами.

Документи зі стратегічного планування на національному та регіональному рівнях розробляються терміном на 5-10 років і не є деталізованими. Найбільш поширеними є плани середньострокового характеру терміном від 3 до 5 років, у яких вже достатньо детально виписуються цілі, завдання, механізми їх вирішення та ресурсно-фінансового забезпечення, ризики та способи їх мінімізації. Операціональний характер мають однорічні оперативні плани, де формулюється конкретна система заходів щодо виконання

стратегічних завдань та визначається процедура моніторингу цього процесу з метою регулювання ресурсів та інструментарію управління [73, с. 47].

У Російській Федерації стратегічне планування є достатньо жорстким, у чому проявляється спадок директивного управління часів СРСР і потужні позиції державної бюрократії. Уваги заслуговує нормативна регламентація цього процесу, яка здійснюється на основі Закону «Про стратегічне планування». Стратегічне планування здійснюється як єдина система, що поєднує на рівні цілей та організаційної діяльності даний процес на федеральному, регіональному та муніципальному рівнях. В основі стратегічного планування лежить урядова концепція соціально-економічного розвитку країни довгострокового характеру, де обґрунтовуються сценарні варіанти такого розвитку, цілі управлінської діяльності, механізми їх досягнення тощо. Важливу роль відіграють також короткострокові (на рік), середньострокові (від 3 до 5 років) і довгострокові (на 10 років) прогнози національного розвитку [136, с. 69].

Узагальнене розуміння можливостей використання світового досвіду для оптимізації стратегічного державного планування в освіті представлено на рисунку 2.3. Напрями впливу міжнародного досвіду СПО на становлення вітчизняної системи галузевого державного стратегічного планування.

У цілому світовий досвід показує, що стратегічне планування є одним з найбільш ефективних механізмів впливу органів державної влади на розвиток суспільства загалом та його освітньої сфери зокрема. Його узагальнення дає підстави визначити необхідність акцентування уваги до таких аспектів як нормативне забезпечення, виокремлення та структуризація суб'єктів стратегічного планування, здійснення його у межах засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності, створення механізмів узгодження та координації даного процесу на різних рівнях. Однозначно слід вести мову про ліберально-демократичні принципи стратегічного державного планування в освіті з орієнтацією на його індикативний характер.

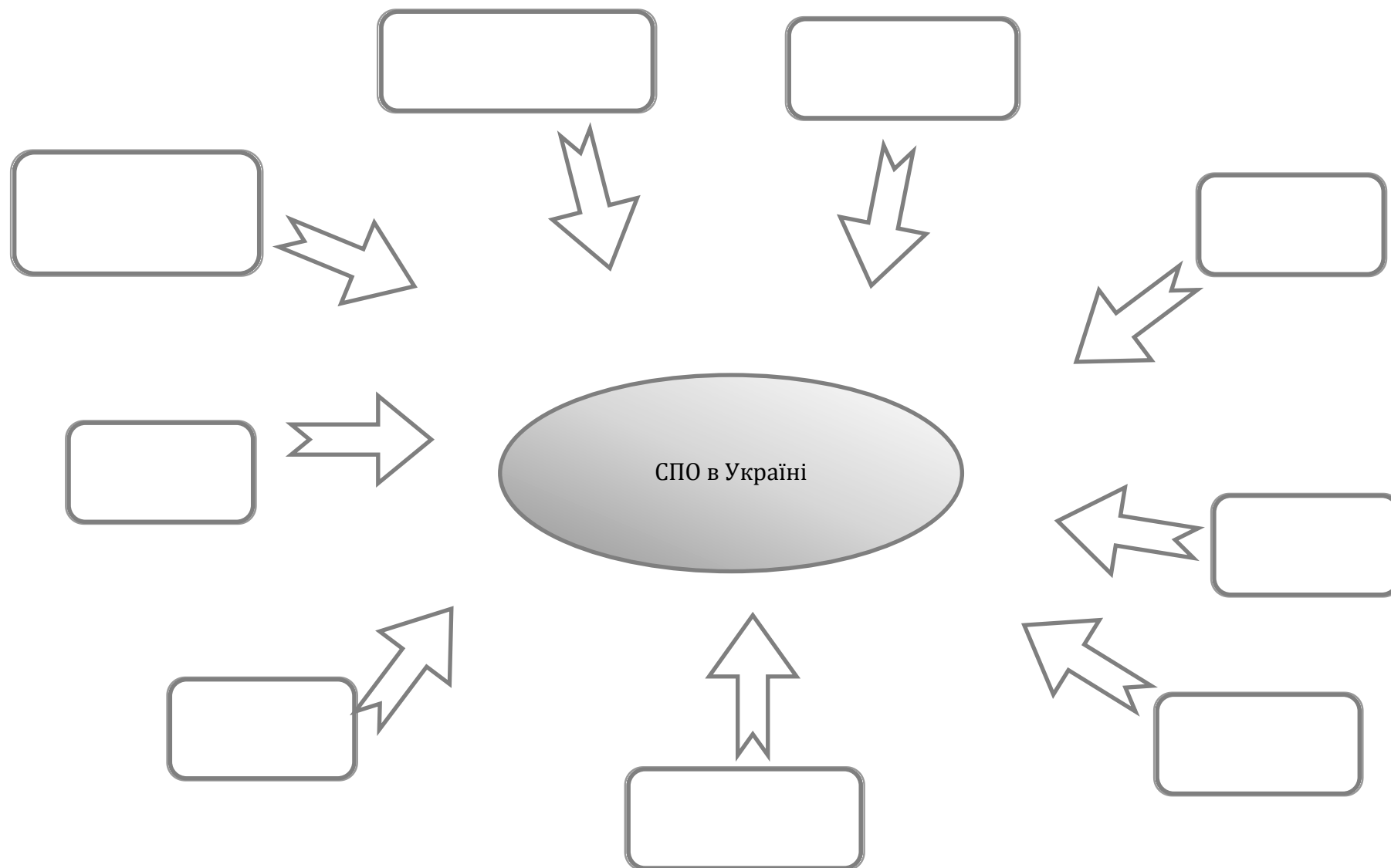


Рис. 2.3. Напрями впливу міжнародного досвіду СПО на становлення вітчизняної системи галузевого державного стратегічного планування

Разом з тим, доцільно говорити і про корисні технології та механізми практичного характеру, які є цікавими для використання у процесі реформування системи державного управління в Україні. Це безумовно досвід багатьох країн щодо формування спеціалізованих структур для здійснення стратегічного планування в освіті, переорієнтація на сценарне планування, використання сучасних концептуальних основ у вигляді стратегії сталого розвитку, залучення науковців для підготовки стратегічних планів, створення планових механізмів оптимізації державно-громадського партнерства в освітній галузі тощо (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

## Світовий досвід стратегічного державного планування в освіті.

№	Характеристика досвіду	Позитивні наслідки його застосування
1.	Пріоритетність регіонального стратегічного планування розвитку освіти, технологія зведеної освітньої стратегії регіонального рівня	Наближення стратегічного планування до оптимального рівня стратегічного управління освітнім розвитком
2.	Наявність верифікованих показників для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком освітньої діяльності	Наявність обґрунтованих орієнтирів для управління за результатами
3.	Стратегічне планування за рівнями (від глобального до організаційного) з використанням єдиної системи цільових показників	Узгодження по всій вертикалі управління єдиних орієнтирів результативності управлінської діяльності
4.	Модель стратегічного планування освітнього розвитку на основі збалансованої системи показників	Поширення найбільш ефективних технологій стратегічного планування на освітню галузь
5.	Чітке структурування процесу стратегічного планування у єдності інформаційної системи, організаційної системи та інструментарію впровадження, а також системи зовнішнього та внутрішнього моніторингу	Процесуальна цілісність стратегічного управління реалізацією цілей стратегічних планів
6.	Глобальний характер стратегічного планування з довгостроковими прогнозами-сценаріями	Створення базису для впровадження моделі гнучкого управління та корегування стратегічних цілей
7.	Соціальна орієнтація освітньої стратегії	Підпорядкування галузевих цілей стратегічним цілям розвитку країни
8.	Використання стратегій організаційного управління на рівні освітніх закладів	Доведення стратегічних цілей управління до рівня конкретних виробників освітніх послуг
9.	Застосування моделі школобазованого менеджменту	Демократизація та особистісна переорієнтація стратегічного управління

№	Характеристика досвіду	Позитивні наслідки його застосування
10.	Застосування моделі САФ як механізму загального управління якістю освіти	Підпорядкування стратегічного планування задачам якісних інноваційних змін освіти
11.	Створення цілісних організаційних структур галузевого стратегічного управління	Забезпечення професіоналізації, цілісності, суб'єктної відповідальності у системі стратегічного управління галузевим розвитком

Звичайно, як вказують дослідники, «сліпо переносити досвід стратегічного планування зарубіжних країн неможливо і не потрібно, але створення нової якісної системи стратегічного планування неможливо без вивчення історичного досвіду і методів і технологій, що застосовуються в освітніх установах інших країн» [76, с. 25]. Але використання уже апробованих у світовій практиці методологій і технологій управління дозволяє суттєво підвищити ефективність освітянських реформ, і їх адаптація до вітчизняних умов у контексті існуючої управлінської практики має стати однією з підвалин вироблення практичних напрямів оптимізації досліджуваного процесу.

## Висновки до розділу 2

Концептуальний базис дослідження стратегічного планування у системі освіти формується як відображення в науковій теорії неперервного процесу інноваційних змін в суспільстві постмодерного зразка, безпосереднім змістовним підґрунтям аналізу досліджуваного феномену є модернізація системи вітчизняної освіти та державного управління цим процесом. Інноватика, управлінські інновації та концепції освітніх змін є основою загальнотеоретичних методів дослідження стратегічного планування розвитку освіти.

На рівні загальних засад найбільше значення має синтез інноваційно-синергетичного та системного підходів, що орієнтує на поліаспектне дослідження стратегічного планування в освіті у взаємозв'язку усіх чинників та

складових як на структурно-функціональному, так і просторовому рівні з розумінням невизначеності та динамізму соціокультурного контексту, що обумовлює використанням концептуальних засад сценарного планування, зокрема, методу форсайту. У аспекті категоріально-понятійної належності стратегічне планування в освіті має розглядатися як механізм державного управління що забезпечує вплив органів державної влади на освітню галузь з метою реалізації державної стратегії її розвитку. Пріоритетність мають концептуальні засади інноваційних управлінських теорій (менеджеріальних, маркетингових, мережних), економічні ж методи мають відігравати роль лише технології реалізації загальної управлінської методології державного стратегічного планування. Така переорієнтація забезпечує узгодження цілей та способів досягнення стратегічних цілей розвитку галузі з потребами та реальними інтересами усіх освітніх суб'єктів.

На перше місце висувається дослідницький інструментарій, пов'язаний з моделюванням та проектуванням освітніх процесів, що може бути здійснено на різних концептуальних рівнях стратегічного планування освітнього розвитку. Стратегія розвитку освіти представляється як системна інноваційна модель модернізації галузі, що реалізується комплексом освітніх проектів спеціалізованою структурою, на основі застосування проективного управління (модельного, мультипроективного, модельно-сценарного). Результатом такого підходу є становлення цілісної системи державного управління інноваційною стратегією розвитку галузі, що функціонує на базі модельного комплексу стратегічного планування та управління і забезпечує організаційні механізми реалізації державної освітньої стратегії на всіх рівнях за рахунок її переведення у конкретні інноваційні освітні проекти з відповідною управлінською інфраструктурою ресурсним забезпеченням, технологічним процесом досягнення результату. Найбільш ефективними засобами реалізації проектів є програмно-цільовий метод, управління за результатами, використання ризик-менеджменту.

Стратегічне держане планування поєднує ефективність державного управління в освіті з успішністю інноваційних процесів в соціально-економічній сфері. Стратегічне планування виступає інструментом підпорядкування розвитку освіти цілям державного розвитку, інтересам зовнішніх суб'єктів, що забезпечує його пріоритетність у системі державного управління освітою в сучасних умовах. У межах вказаної глобальної тенденції практично-соціальної переорієнтації освітньої діяльності у процесі її реформування на показники зовнішньої ефективності діє значна кількість конкретних чинників зростання значення стратегічного державного управління освітою. Всі інноваційні процеси у якості пріоритетної мають освітньо-наукову складову, яка може формуватися лише на основі цілісної довгострокової державної освітньої стратегії. Стратегічне планування є ефективним механізмом вирішення і внутрішніх проблем вітчизняної освіти з погляду як інтересів споживачів освітніх послуг, так і адаптації до умов світового і європейського освітнього простору, будучи одним з механізмів галузевого стратегічного менеджменту.

Враховуючи необхідність адаптації вітчизняної системи освіти та управління її стратегічним розвитком до стандартів світового та європейського співтовариства, аналіз світового досвіду у цій царині є важливою складовою розробки оптимальної моделі стратегічного планування в галузі. Адже саме такий аналіз дозволяє виявляти загальні тенденції оптимізації державного управління освітнім розвитком у контексті потреб здійснення соціальних інновацій. Глобалізаційні процеси інноваційного характеру і перехід до динамічної постіндустріальної моделі розвитку стали вирішальними факторами інноваційних змін у системі державного управління освітою. Серед найбільш принципових новацій – гуманізація та суб'єктна переорієнтація управління, системні організаційні зміни з пріоритетом менеджменту персоналу, засади інтеграції та суб'єкт-об'єктної взаємодії на системному та організаційному рівнях. Сьогодні стратегічне планування освітнього розвитку є

загальносвітовою тенденцією і успішний досвід у цій царині є у багатьох країнах – як розвинених, так і тих, що знаходяться у процесі модернізації.

Світовий досвід показує, що стратегічне планування є одним з найбільш ефективних механізмів впливу органів державної влади на розвиток суспільства загалом та його освітньої сфери зокрема. Його узагальнення дає підстави визначити необхідність акцентування уваги до таких аспектів як нормативне забезпечення, виокремлення та структуризація суб'єктів стратегічного планування, здійснення його у межах засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності, створення механізмів узгодження та координації даного процесу на різних рівнях. Однозначно слід вести мову про ліберально-демократичні принципи стратегічного державного планування в освіті з орієнтацією на його індикативний характер. Разом з тим доцільно говорити і про корисні технології та механізми практичного характеру, які є цікавими для використання у процесі реформування системи державного управління в Україні. Це безумовно досвід багатьох країн щодо формування спеціалізованих структур для здійснення стратегічного планування в освіті, переорієнтація на сценарне планування, використання сучасних концептуальних основ у вигляді стратегії сталого розвитку, залучення науковців для підготовки стратегічних планів, створення планових механізмів оптимізації державно-громадського партнерства в освітній галузі тощо. Використання уже апробованих у світовій практиці методологій і технологій управління дозволяє суттєво підвищити ефективність освітянських реформ, і їх адаптація до вітчизняних умов у контексті існуючої управлінської практики.

*Праці, в яких висвітлено тематику розділу 2:*

1. Хитько М.М. Системно-модельний підхід до державного стратегічного планування в освіті / М.М. Хитько // Право та державне управління: збірник наукових праць ; У 2-х томах. – Запоріжжя : КПУ, 2018. – № 3 (32). – Т. 2. – С. 128-134.



2. Хитько М.М. Роль та специфіка стратегічного державного планування в управлінні освітою / М.М.Хитько // Публічне управління та митне адміністрування. – № 2. – 2018. – С. 94-98.

3. Хитько М.М. Рекомендації щодо застосування методів прогнозування у стратегічному плануванні / Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – т. XII. – Вип. 201. – С. 21-30/

4. Хитько М.М. Характеристика етапів стратегічного планування та інструментарію, що використовується на кожному з них / Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць/ ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – вип. 218. – С. 337-344.

5. Хитько М.М. Переосмислення та генерація нового стилю керівництва сучасною українською освітою / Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – С. 64 – 67.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТІ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ

### 3.1. Суб'єкт-об'єктна модель стратегічного планування в освіті

У сфері державного управління, як і в інших складових соціальної діяльності, все більше місце займають процеси моделювання як розвитку об'єкта управління, так і управлінської діяльності органів державної влади. Процес стратегічного планування є одним з найбільш адекватних для застосування модельного підходу у процесі його дослідження та практичного удосконалення. Дослідники вказують, що «настійна необхідність розробки ефективних моделей стратегічного планування усвідомлюється нині на всіх рівнях управління» [54, с. 93]. Науковці вважають, що саме завдяки цьому можна вирішити проблеми декларативності стратегій розвитку українського суспільства та його освітньої сфери. Зокрема, вітчизняний дослідник С.Бутівченко обґрунтовує необхідність розробки та упровадження інноваційних моделей як основний інструмент забезпечення ефективності програмно-цільового управління [19, с. 37].

Сучасна управлінська практика по суті не забезпечує реалізації державної освітньої стратегії, оскільки наявні стратегічні плани носять по суті концептуальний характер і обмежуються лише визначенням орієнтирів розвитку та його засад, у той час як адекватне планування вимагає цілісної стратегії з конкретними цільовими орієнтирами, вимірними показниками їх досягнення, ресурсами тощо. А вже з такої освітньої стратегії мають випливати конкретні проекти з її реалізації у вигляді цільових державних програм розвитку освітньої галузі (а не навпаки, як це відбувається зараз, коли під цільові програми просто підганяють концептуальні документи). Невдачі у

реформуванні вітчизняної освіти значною мірою пояснюються тим, що система стратегічного планування розвитку галузі не відповідає потребам інноваційного розвитку, внаслідок чого порушується цілісність процесу стратегічного державного управління, управлінські функції втрачають інтегрованість і як результат система освіти та саме українське суспільство розвиваються за різними сценаріями.

Вирішення проблеми бачиться на шляхах використання єдиної системи моделювання стратегічного розвитку як освіти, так і її соціокультурного середовища, виходячи з пріоритетності інноваційних моделей управління. Упровадження методології та технологій моделювання у практику стратегічного державного планування в освіті на сьогодні є найбільш оптимальним способом адаптувати управління освітнім розвитком з сучасними тенденціями розвитку глобального та національного соціального середовища. Відповідно модельні підходи розглядаються дослідниками у межах функціональної інтерпретації управлінської діяльності, коли «удосконалювання управління не є «специфічна сфера» суспільної діяльності, а становить одну з функцій управління «у специфічній сфері» суспільної діяльності, а саме в сфері організації й діяльності самих суб'єктів управління» [70, с. 255].

Сьогодні принципи та засади стратегічного управління і планування достатньо широко застосовуються в управлінні розвитком різних об'єктів, до практичних потреб адаптується і нормативна база такої діяльності, яка, при всіх своїх недоліках, дозволяє активно використовувати моделі стратегічного планування в державному управлінні освітньою діяльністю. У той же час використання цього інструментарію суб'єктами освітньої діяльності та структурами державного управління галуззю є не дуже поширеним з огляду як на відсутність досвіду у цій царині, так і достатньої концептуально-технологічної розробленості самої проблеми. Останнє, очевидно, є саме науково-практичною проблемою, органам державного управління освітою «потрібна методологічна допомога в розробці моделі стратегічного планування.

Потрібно представити основні складові частини моделі стратегічного планування» [14, с. 19].

На доцільність використання модельного підходу у сфері стратегічного планування освітнього розвитку дослідники вказують і у зв'язку з складністю та динамізмом самого об'єкта управління [127, с. 43]. На його основі можливе ефективне використання у якості інструменту інноваційних змін потенціалу планово-системної самоорганізації будь-якої освітньої структури у контексті взаємодії з іншими освітніми суб'єктами та ринкових принципів організації освітньої діяльності. Очевидно, що діяльність щодо планування і забезпечення стратегічного розвитку освіти як надзвичайно різноманітного та різновекторного у своєму розвитку об'єкта може бути ефективною лише в умовах системного підходу, тому доцільно говорити про системно-модельні методологію та технологію стратегічного планування в галузі. Забезпечення комплексності та цілісності цієї діяльності відбувається за рахунок поетапного визначення єдиної модельної конструкції, яка виглядає як сукупність взаємозалежних моделей управління, діяльності, комунікації, інформаційного забезпечення, поєднаних на цілепокладальному та управлінсько-організаційному рівні. Дослідники вказують на необхідність при цьому поєднання таких моделей як імітаційна (описує процес взаємодії учасників освітнього процесу); математична (характеризує освітній процес у кількісних параметрах); інформаційна (відтворює процес на рівні інформаційної структури та інформаційних потоків в освітньому середовищі, що моделюється).

Моделювання здійснюється на основі розуміння найважливіших принципів стратегічного планування, які ми виводимо як узагальнення попередньої частини дослідження.

1. Стратегічне планування розглядається насамперед як модель суб'єктно-діяльнісного, суб'єктно-поведінкового та суб'єктно-ціннісного характеру, відповідно воно здійснюється у відповідності з установками, цінностями, інтересами освітніх суб'єктів. Оскільки останні є достатньо мінливими, то і стратегічні плани мають передбачати процедури коригування

та конкретизації, переведення загальних незмінних цілей у форму альтернативних проектів та індикативних планів, що можуть у значних межах варіюватися, особливо враховуючи поступовість змін у мисленні та діяльності педагогів та освітянських управлінців. Відтак моделювання здійснюється як багатоструктурне, різнорівневе, динамічне представлення освітньої системи з орієнтацією на суб'єктний вимір.

2. Стратегічне планування освітнього розвитку здійснюється як двосторонній процес, який включає, з одного боку, реалізацію державної галузевої стратегії, що достатньо чітко регламентується у нормативно-процесуальному та цільовому вимірі; а з іншого – розкриття потенціалу до саморозвитку самих освітніх систем та організацій з їх орієнтацією на безпосереднє соціальне оточення та внутрішні організаційно-культурні особливості. Відтак модель стратегічного планування має вигляд суб'єкт-об'єктної взаємодії у певному соціокультурному середовищі.

3. Освітня стратегія поєднує стабільність у функціонуванні та динамічність розвитку галузі, саме оптимальність цього балансу визначає ефективність державного управління інноваційними освітніми змінами. Інновації в умовах сталого розвитку є основою стратегічного планування освітніх реформ. Відтак модель стратегічного планування в освіті представляє собою відображення та програмування динаміки розвитку та освітніх трансформацій у поєднанні з ефективним виконанням освітніх функцій у межах соціального організму.

4. Хоча загальні принципи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком освітньої галузі є стандартними (витрати-результати), сама специфіка освітньої діяльності, що визначається спрямованістю на суспільне благо, орієнтацією на достатньо довгий час здійснення інноваційних проектів та складністю наукового обґрунтування стратегічних цілей вимагає конкретизації індикаторів результативності стратегічних планів розвитку галузі. А тому моделі стратегічного планування в освіті мають бути гнучкими і

варіабельними з конкретизуючими показниками реалізації стратегічних цілей розвитку.

5. Стратегічне планування освітнього розвитку орієнтує насамперед на якісні зміни стану галузі як соціальної підсистеми, відповідно цілепокладання стосується насамперед оптимізації якісних параметрів з їх верифікацією у конкретних індикативних показниках. Тому моделі стратегічного планування в освіті мають бути сценарного характеру, що дозволяє передбачити можливість різних якісних станів як кінцевих результатів і тим самим мінімізувати невизначеність в їх оцінці.

Найбільш виразно потреби у застосуванні модельного підходу проявляються під час стратегічного планування інноваційного розвитку освіти. У вітчизняній науці державного управління інноваційний розвиток характеризується як зміни, що мають в своїй основі цілеспрямовану, усвідомлену та систематично відтворювану діяльність з упровадження нововведень, при цьому саме вказана діяльність має найбільше значення на даному етапі [85, с. 45]. Разом з тим, важливим є і соціальний контекст моделювання, оскільки інноваційні моделі державного управління формуються як відповідь на потреби соціального об'єкта та значною мірою визначаються особливостями системи державного управління, насамперед що стосується масштабів і форм інноваційної діяльності [19, с. 38].

Оскільки мова йде про моделювання однієї з функцій державного управління, в центрі уваги має знаходитися саме функціональне визначення стратегічного планування в освіті як цілеспрямованого та регулюючого впливу на стан освіти, що визначається характеристиками самого стану стратегічного планування як репрезентації діяльності органів державної влади. Адекватна модель стратегічного планування дає можливість системі державного управління галузевим розвитком у повній мірі задіяти свій інноваційний потенціал, зокрема, що стосується використання сучасних моделей державного управління та оптимальної реалізації через них своїх управлінських функцій.

Безпосереднім управлінським контекстом стратегічного планування розвитком освіти слід вважати державну політику загалом та державну освітню політику зокрема. Саме вони визначають цілепокладальний контекст стратегічного планування та формування на його основі цільових освітніх програм. Моделювання забезпечує вибір оптимальних напрямів, форм, процесів, індикаторів, через які здійснюється трансформація визначених освітньою політикою цілей у конкретні освітні проекти. Безумовно, вказаний процес моделювання здійснюється у межах розуміння стратегічного розвитку галузі та управління нею як інноваційного процесу, цілісність якого забезпечується стратегічними цілями, у межах яких функціонують конкретні управлінські механізми інтегрування елементів освітнього розвитку в інноваційну модель освіти. При цьому саме державне управління галуззю набуває характеру інноваційної системи (моделі) стратегічного планування та управління.

Вказана закономірність пояснюється тим, що самі модельні (системо-парадигмальні) характеристики державного галузевого управління відображають базові особливості та тенденції розвитку освіти як об'єкта управління. Зміни об'єкта, запрограмовані державною освітньою політикою, приводять до аналогічних змін у суб'єкті, при цьому в умовах ефективного стратегічного планування ці зміни навіть носять випереджувальний характер. Відповідно можна говорити про становлення інноваційної моделі державного стратегічного планування в освіті як наслідку взаємовпливів з боку освітніх змін, державної освітньої політики та внутрішніх інтенцій інноваційного розвитку самої галузевої системи державного управління. Додатковим чинником цього процесу є взаємовплив між вказаною системою та іншими структурними складовими державного управління та українського суспільства, у процесі глобальних інноваційних змін модернізаційного зразка.

У сучасних умовах найбільш узагальнюючою моделлю стратегічного управління та планування розвитку освіти слід вважати структурно-функціональну модель циклу управління, у межах якої стратегічне планування

представляється як певний процес, що функціонально прив'язаний до певних структур державного управління галуззю. Основою моделі є функціонально-процесна складова (цілепокладання, організація, мотивація, прийняття рішень, реалізація рішень, контроль процесу реалізації тощо), яка знаходиться у просторі владних та комунікаційних взаємозв'язків всередині системи управління та суб'єкт-об'єктних взаємовпливів системи освіти (у більш широкому сенсі – і всіх сфер життєдіяльності суспільства) та підсистеми державного управління нею. Процедура прийняття управлінського рішення є об'єднуючою основою усіх вимірів структурно-функціональної моделі, саме через них здійснюється вплив на всі складові освіти.

На національному рівні репрезентаційною формою структурно-функціональної моделі стратегічного управління та планування в освіті є структура Міністерства освіти і науки України. Оскільки стратегічне планування у тій чи іншій мірі присутнє у будь-якій управлінській діяльності МОН, його структурні складові (департаменти, управління, відділи) здійснюють окремі спеціалізовані функції щодо розробки та реалізації інтегрованих стратегічних цілей розвитку галузі. Відповідно всі рівні стратегічного управління та планування представлені у вигляді структурно-логічних моделей функцій управління конкретних складових МОН.

У структурі МОН модель стратегічного планування виступає як інтегруючий механізм організаційного підпорядкування діяльності усіх структурних складових на основі процесу обґрунтування і відбору цілей стратегічного управління галуззю та інструментарію їх досягнення. У відповідності з існуючою практикою управління, сам процес цілепокладання визначається державною освітньою політикою та її конкретизацією у стратегічних цілях МОН України. Після визначення стратегічних цілей здійснюється прогнозування та планування дій щодо напрямів розвитку національної системи освіти та управління цим процесом. На технологічному рівні відбувається структурування цілей і напрямів за конкретними проектами, видами діяльності, комплексами інновацій, які підкріплюються цільовими



програмами, планами заходів, розподілом ресурсів тощо.

Оскільки реалізація освітньої стратегії здійснюється різноманітними суб'єктами у мінливих умовах зовнішнього середовища, структурно-функціональна модель має бути доповнена структурно-процесною. Остання містить моделювання суб'єкт-об'єктної взаємодії, структурування об'єктів та суб'єктів управлінського впливу, врахування соціального контексту досягнення стратегічних цілей, завдання щодо мотивації суб'єктів конкретних дій та узгодження інтересів, інструментарій моніторингу та коригування стратегічного управління освітніми змінами на різних рівнях.

Не можна забувати і про змістовну модель стратегічного державного планування в освіті, яка в тій чи іншій мірі вже розглядалася у попередніх параграфах. Така модель містить цілепокладальний компонент (місія, цілі, перспективні напрями розвитку освіти), аналітичний компонент (виявлення проблем та способів їх вирішення, аналіз різноманітних альтернатив розвитку та механізмів управління ним, потенціалу та ресурсів розвитку, а також ризиків і способів їх мінімізації); індикативний компонент (система верифікації ефективності управління у процесі досягнення цілей стратегії); коригуючий компонент (механізми корекції управлінських впливів щодо реалізації стратегічних цілей).

Загальним управлінським контекстом моделювання процесу стратегічного планування розвитку освіти на національному рівні є стратегічне управління галуззю з боку урядових структур надвідомчого характеру. Кабінет Міністрів України, згідно свого функціонального імперативу, не лише визначає освітню політику, а й безпосередньо визначає стратегію її розвитку через визначення пріоритетів, ініціювання стратегічних інновацій, їх забезпечення нормативними засадами та ресурсами. У свою чергу вказана діяльність Кабінету Міністрів опирається на законотворчість Верховної Ради та реалізацію функції стратегічного управління країною з боку Президента України.

Важливою складовою визначення змісту моделі стратегічного планування в освіті є загальні системні управлінські інновації, які сьогодні пов'язані

головним чином з децентралізацією і необхідністю визначення способів оптимізації процесів та структур стратегічного управління освітою у нових умовах. Орієнтація при цьому має бути на використання інноваційного потенціалу самої системи державного управління галуззю, який має бути репрезентований у вигляді дієвих моделей галузевого управління на всіх рівнях з інтеграцією програмно-цільового методу, структурно-процесної моделі, структурно-функціональної моделі та інших інноваційних підходів.

У той же час моделювання стратегічного планування в освіті визначається змістом самого феномену, що у якості функції управління визначає процес цілепокладання стосовно управління розвитком освіти, шляхи досягнення стратегічних цілей, фундамент необхідних для цього управлінських рішень та цільові орієнтири практичної управлінської діяльності. Результатом реалізації даної функції є створення комплексного стратегічного плану розвитку освіти, який дає можливість органам державного управління галуззю організувати свою діяльність системно та послідовно, орієнтуючись на визначені управлінські цілі та прив'язані до них практичні управлінські дії щодо забезпечення змін у освітній системі у даному конкретному соціальному середовищі за даних конкретних умов державного розвитку та з використанням конкретного управлінського інструментарію. Тому, хоча з процесуального погляду модель стратегічного планування розвитку освіти визначається етапами самого планування як функції управління, за формою вона реалізується як комплекс управлінських рішень, що часто мають достатньо формалізований характер.

Що стосується змісту функціонального імперативу, який реалізується у моделі стратегічного планування, то пріоритетною безумовно є цільова функція з визначенням на основі аналізу тенденцій освітнього розвитку, їх чинників, відповідно пріоритетів, цілей, бажаного стану у майбутньому. Важливо звернути увагу на необхідності конкретизації місії стратегічного планування у меті розвитку освіти, оскільки саме вона дають можливість предметно управляти цим процесом. На основі мети визначаються цілі і відповідно

стратегія освітнього розвитку, що визначають і напрями державної політики в освітній сфері.

Основним методом моделювання стратегічного розвитку освіти є стратегічний аналіз, на його основі забезпечується адекватність процесу цілепокладання як напрямам розвитку соціокультурного середовища, так і можливостям та потребам самої освітньої галузі. Серед методів стратегічного аналізу доцільно звернути увагу на побудову двомірних матриць, саме його використовують як практичну технологію моделювання як на рівні освітніх закладів, так і на рівні освітньої системи загалом. Вказаний метод ефективний насамперед з погляду аналізу базових характеристик освітнього суб'єкта у контексті порівняння наявного та бажаного у майбутньому стану. Існують різні підходи до застосування у процесі моделювання двомірних матриць (табличний, координатний, логічний), проте конкретні технології обираються у залежності від специфіки самого процесу моделювання стратегічного плану.

У межах стратегічного аналізу здійснюється і дослідження соціокультурного середовища освітньої діяльності, що дозволяє визначити поточний стан освітньої системи в суспільстві загалом. Такий аналіз включає вивчення впливу на освіту різноманітних складових загального та безпосереднього оточення - від економіки та правового регулювання освітньої діяльності до соціальної інфраструктури конкретної освітньої організації. Здійснюється він у поєднанні з дослідженням потенціалу до розвитку самого освітнього об'єкта стратегічного планування для визначення реальних цілей його стратегічного розвитку та ресурсів їх досягнення.

Невизначеність тенденцій розвитку країни та системи освіти обумовлює необхідність використання у моделі стратегічного планування розвитку освіти сценарно-компаративістських методів, відповідно і сама модель носить сценарно-вірогіднісний характер, складаючись з певних альтернатив у залежності від обраних передумов освітнього розвитку та варіантів впливу на нього соціально-економічних чинників. Проте така модель стратегічного плану не є переліком рядопокладених сценаріїв, вони обов'язково ранжуються в

залежності від цілей стратегічного планування та оцінки ресурсів і тенденцій розвитку країни і освітньої галузі. Основний інструментарій, який використовується для формування даного виміру моделі стратегічного планування, поєднує кількісне і якісне прогнозування, сценарні технології, порівняльний аналіз тенденцій та показників. Основна увага при цьому приділяється системам оцінювання різноманітних сценаріїв у контексті зв'язку «ресурси-цілі» та виявлення загроз і ризиків освітнього розвитку у даному напрямі.

Обов'язковим аспектом моделювання стратегічного розвитку освіти слід вважати врахування динамізму як об'єкта стратегічного управління, так і соціальних детермінант його розвитку у контексті використання сценарних технологій та вибору оптимального варіанту освітнього розвитку у стратегічній перспективі. Це означає варіабельність практично всіх технологічних складових моделі, що досягається включенням до неї процедур коригування завдань, проектних орієнтирів, бюджету, механізмів практичної реалізації цілей тощо. На нашу думку, найбільш придатним технологічним інструментом моделювання контрольно-управлінських функцій у моделі стратегічного планування розвитку освіти є використання технології системного динамічного дискретного негативного зворотного зв'язку. Стосовно освітньої галузі, зокрема, потрібно акцентувати наступні характеристики стратегічного контролю: контроль, особливо по лінії «ресурси-результати», закладається вже на етапі формування загальних підходів до стратегічного планування освітнього розвитку; контроль у сфері ціле покладання (цілі, завдання, орієнтири) здійснюється стосовно кожного її елемента; здійснюється чітка персоналізація відповідальності, напрямів діяльності стосовно суб'єктів управління стратегічним розвитком галузі; забезпечується чітка суб'єктна ідентифікація такої відповідальності у межах сценаріїв та зонах взаємодії органів управління стратегічним розвитком галузі; упроваджуються ефективні системи моніторингу загальних цілей на рівні кожного етапу, кожного суб'єкта, кожного завдання. Загальним завданням контролю є оцінювання результатів

стратегічного планування, саме цю управлінську складову багато вітчизняних дослідників, зокрема, Я.Бережний, вважають вирішальною для його удосконалення [9, с. 276-277].

Слід звернути увагу не лише на технологічний, а й політичний вимір стратегічного моделювання розвитку освіти. Хоча загальні цілі стратегії визначаються державною політикою в освітній сфері, існує і зворотній вплив: певна стратегічна модель розвитку освіти є безпосередньою основою практичної державної політики в освітній сфері, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Така практична політика є по суті практикою стратегічного управління і має розглядатися як управлінський інструментарій (механізм) реалізації освітньої державної стратегії розвитку, включаючи практичну управлінську діяльність та способи (технології) такої діяльності.

Загалом моделювання стратегічного планування в освіті здійснюється на міждисциплінарному і поліпарадигмальному ґрунті, що передбачає використання найбільш різноманітного інструментарію: обчислюваних моделей, моделей МОБ, Уортопсської моделі тощо. Самі моделі можуть бути маркетинговими, ресурсними, інтеграційними, фінансовими, інноваційними, соціальними, управлінськими тощо. Ці конкретні процедури моделювання мають своїм результатом єдиний стратегічний план розвитку освіти, який можна розглядати як інтегруючу модель стратегічного освітнього розвитку. Реалізація даного плану має розглядатися як об'єкт стратегічного управління з боку органів державної влади, успішність якого і забезпечує стратегічний розвиток галузі у відповідності з даним планом.

Вказаний розвиток має цілком певні виміри, які визначаються цілями стратегічного планування і є змістовним виміром її моделі. Цільові орієнтири для моделювання стратегічного планування в освіті задаються змістовними аспектами освітніх інновацій. На сьогодні існують різні моделі, що визначають змістовний аспект освітніх інновацій стратегічного характеру. Не претендуючи на вичерпність його аналізу, вкажемо на основні структурно-модельні орієнтири інноваційних змін в освіті.

Найбільше значення у межах даного дослідження мають інновації у системі державного управління освітнім розвитком, які включають упровадження нових підходів до визначення освітньої політики та стратегії; створення ефективних механізмів забезпечення наступності освітньої стратегії на всіх рівнях, у тому числі і при зміні влади; нормативне та організаційне забезпечення самостійності освітніх суб'єктів, у тому числі і у фінансовому плануванні; узгодження організаційних та змістовних аспектів освітньої діяльності з потребами суспільства та споживачів освітніх послуг; оптимізація мережі освітніх закладів та форм їх організаційної взаємодії; перерозподіл управлінських функцій у процесі децентралізації; упровадження нових норм діяльності у освітній сфері у контексті становлення електронної освіти та інших інновацій.

Пріоритетні стратегічні цілі освітнього розвитку пов'язані з переходом на якісні показники та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної освіти, що пов'язано з реалізацією концепції нової української школи і формуванням нових освітніх стандартів; упровадженням нових принципів та засад оцінювання результатів освітньої діяльності у контексті орієнтирів на європейську систему якості; формування системи рейтингового оцінювання на організаційному рівні; інформатизація освіти, поширення медіа освітніх форм діяльності, дистанційної освіти; узгодження освітніх програм кваліфікацій та стандартів з потребами ринку робочої сили та тенденціями його розвитку у національному та глобальному вимірі; унормування ефективного партнерства з роботодавцями у процесі модернізації освітньої галузі; системна переорієнтація освітнього процесу на потреби суспільства, надання їй практичного соціального виміру.

Інтегрування засад доступності якісної освіти та підтримки суб'єктної ініціативи щодо нарощування власного освітньо-професійного капіталу, що включає завдання підтримки одарованих дітей та молоді; формування сучасної системи забезпечення освітніх потреб людей з особливими потребами та інклюзивної освіти; формування сучасної системи освіти для дорослих у межах

глобальної стратегії формування національної системи освіти упродовж життя; запровадження Національної рамки кваліфікацій [50, с. 155].

Розробка національної освітньої фінансової стратегії, яка включає перехід до маркетингових принципів фінансування освіти, зокрема, заміна принципу утримання освітніх закладів принципом формування їх бюджетів; надання самостійності освітнім закладам щодо отримання та розпорядження позабюджетними коштами, зокрема, за рахунок легалізації інституту «ендаументу» (використання освітніми закладами благодійних цільових некомерційних фондів); упорядкування системи платних освітніх послуг та загалом платної освітньої діяльності; створення практико-орієнтованої системи державного замовлення та державного програмування змісту освіти на різних рівнях.

Дані загальні напрями цілепокладання, які визначають змістовну складову моделювання стратегічного розвитку освіти, доцільно конкретизувати на операційному рівні. Знову ж таки підходи тут можуть бути різні щодо субординації та переліку цілей, проте найбільш актуальні є достатньо очевидними. По-перше, це конкретні напрями перебудови вітчизняної освіти у відповідності з глобальними вимогами суспільства освіти та економіки знань – з одного боку, та з метою переорієнтації освітньої діяльності на практичні потреби модернізації українського суспільства - з другого боку. Насамперед тут мова йде про узгодження системних змін на всіх рівнях освіти у відповідності зі стратегією освітніх реформ, звертаючи особливу увагу на організаційні аспекти, бюджетування, врахування практичних запитів споживачів освітніх послуг. По-друге, це конкретні напрями нарощування наукового потенціалу освітньої системи як для вирішення проблем забезпечення якості освіти, так і для його використання у цілях нарощування науково-технічних ресурсів національної економіки. Тут, на нашу думку, основна увага має бути звернена на системні процеси інтеграції освіти і науки на організаційному рівні, для чого необхідні комплексні державні цільові програми. По-третє, це формування системних механізмів взаємозв'язку науково-освітньої сфери та

господарюючих суб'єктів для забезпечення узгодженості у підготовці кадрів для економіки та створення нормативних, фінансових, організаційних засад використання інноваційних наукових розробок у виробництві.

Операційні цілі відображають той факт, що модель стратегічного планування в освітній галузі визначається не лише змістом освітніх реформ, а насамперед орієнтацією на практичні потреби українського суспільства. У свою чергу останні є результатом соціально-економічного розвитку і ринкових потреб. Без врахування цього моделювання стратегічного розвитку галузі є безперспективним, «незважаючи на складну систему планових документів розвитку освіти, цілей та завдань її розвитку, результативність виконання планових завдань залишається на доволі низькому рівні» [50, с. 153].

Найбільш ефективно соціально-економічна та ринкова вимірність стратегічного планування в освіті здійснюється через механізми взаємовпливу ринку праці та процесу надання освітніх послуг, які мають бути орієнтовані не просто на знання чи навички, а на підготовку фахівців для народного господарства, у більш широкому сенсі – продукування якісного людського капіталу. На сьогодні в Україні існує негативна тенденція розбіжності цілей освіти та запитів ринку праці, результатом чого є не лише невідповідність структури та характеристик кадрів і потреб економіки, а й величезні проблеми з кадровим забезпеченням потреб інноваційного розвитку країни. Модель стратегічного плану розвитку освіти має бути механізмом її реорганізації та змістовної переорієнтації на реальні потреби економіки – кадрові, інноваційні, науково-технічні. Це вимагає не лише узгодження освітньої стратегії з соціально-економічною стратегією та ринком праці, а й нових принципів фінансування та організації освітньої діяльності.

Таким чином, основною характеристикою моделі стратегічного планування розвитку освіти, яка репрезентує концептуальну настанову пріоритетності показників її зовнішньої ефективності, має стати визначення конкретного інструментарію практичної переорієнтації на потреби економіки, особистісних і корпоративних споживачів освітніх послуг. Центральними



компонентами стратегічного планування мають бути такі об'єкти як соціальне партнерство; маркетингова орієнтація у виробництві освітніх послуг; модель інноваційного розвитку галузі; проєктивні технології розвитку освіти та її складових; інтеграція науково-освітнього комплексу та виробництва з формуванням механізмів упровадження реальних інноваційних проєктів; узгодження освітніх програм з кадровими потребами виробництва, а освітніх стандартів – з кваліфікаційними вимогами робочих місць; практико орієнтована освіта з розширенням професійно-орієнтаційної складової та долі навчання у виробничих умовах; формування системи позабюджетного фінансування освітніх закладів та проєктів.

У цілому пріоритетами при розробці практично-орієнтованого (економічного, маркетингового) виміру моделі стратегічного планування освітньої галузі мають бути упровадження нових принципів та нової структури кадрової підготовки, практико-орієнтованих засад усього освітнього процесу на всіх рівнях, налагодження партнерської взаємодії освітніх закладів та господарюючих суб'єктів; розробка та упровадження адекватних новим засадам освітньої діяльності інноваційних концепцій і технологій; упровадження механізмів переорієнтації науково-дослідної та інноваційної діяльності освітніх закладів на потреби економіки.

Моделювання стратегічного планування в освіті визначається не лише специфікою об'єкта управління та його соціокультурного середовища (потреб суспільства та ринку), а й безпосередньо процесами, що відбуваються у системі державного управління, пов'язаними з системними нововведеннями. Зокрема, стратегічне планування поряд з низкою суміжних аспектів діяльності органів державної влади (внутрішнього контролю та аудиту; функціонального обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади; реалізації принципів їх прозорості, відкритості та підзвітності; втілення єдиних стандартів управління персоналом у цих органах тощо) в урядових документах визначено як один з пріоритетних напрямів становлення моделі публічного управління в Україні [118, с. 41, 59]. Відтак стратегічне планування протягом тривалого часу

визначено до упровадження вітчизняними державно-управлінськими реформами. Його успішність визначається загальною ефективністю управління інноваційними змінами у системі державної влади. Зокрема, вітчизняні дослідники цілком справедливо пов'язують цю успішність з упровадженням програмно-цільового управління як ефективного інструменту досягнення інноваційних цілей державного управління [106, с. 139], а також методів стратегічного менеджменту як найефективнішого механізму управління державно-управлінськими інноваціями в умовах невизначеності об'єкта та середовища його розвитку.

Відповідно модель стратегічного планування в освіті має бути чітко пов'язана з процесом здійснення управлінських інновацій, при цьому ця модель має бути заснована на процесі прийняття та реалізації системи стратегічних рішень програмного характеру. Подальша її конкретизація здійснюється на основі використання наявного у науці державного управління інструментарію, який застосовується для дослідження процесу прийняття і реалізації управлінських рішень (теорії рішень та відповідних напрямів менеджменту - державного, інноваційного, стратегічного, програмно-цільового). За своєю суттю вплив останніх на моделювання стратегічного планування в освіті є схожим, проте різні види менеджменту обґрунтовують різні форми об'єктивації рішення (стратегія, проект, програма тощо) і відповідно різні форми моделі управлінських рішень у царині стратегічного планування.

У цьому випадку мова йде про модель стратегічного планування, що носить максимально раціоналізований характер і є найбільш адекватною для планування інноваційної діяльності системи державного управління освітою за умов досить тривалого часового періоду та значних масштабів управлінських інновацій з високим рівнем мінливості і невизначеності умов їх здійснення. Така раціональна модель дає можливість систематизувати управлінські підходи, методи та механізми в залежності від характеру управлінської ситуації, в якій приймаються рішення. Однак в умовах відходу в освіті від стратегічного планування на основі поточного (реактивного) менеджменту та

екстраполяції прогнозованих змін управлінська наука пропонує інші моделі як основу прийняття управлінських рішень стратегічного характеру.

При наявності можливостей обмеженого бачення майбутніх змін актуальною є модель стратегічного планування на основі принципів проактивного управління. У цьому випадку планування здійснюється на сценарно-альтернативній основі, виходячи з результатів стратегічного аналізу потенціалу освітньої організації чи системи до інноваційного розвитку (цей потенціал розглядається як стабільна характеристика) та характеристик його зовнішнього середовища у межах стабільних, аксіоматично заданих цілей освітнього розвитку. Якщо моделювання розширюється за рахунок стратегічного аналізу внутрішнього середовища і останнє розглядається у динаміці організаційних змін, доцільно використовувати модель вибору стратегічних позицій у межах системи стратегічного управління [3, с. 49-55]. Ця модель достатньо ефективна для узгодження внутрішніх і зовнішніх аспектів стратегічного планування в галузі і зняття кризових суперечностей за рахунок змін не лише в освітній галузі, а й в її середовищі розвитку. На сьогодні все більш актуальною стає модель управління на основі гнучких рішень, яка пристосована до стратегічного планування та управління в умовах динамічних змін і відсутності надійних прогнозів. В її основі знаходиться метод ранжування стратегічних проблем та завдань у поєднанні з інструментарієм визначення вірогідності та реальної появи непрогнозованих подій і чинників (так званих слабких сигналів). Проте ця модель на сьогодні практично не має підґрунтя для використання у вітчизняній практиці стратегічного планування в освітній галузі.

На нашу думку, модель стратегічного планування розвитку освіти на основі поєднання аналізу внутрішніх і зовнішніх процесів та використання програмно-цільового підходу сьогодні є найбільш практично доцільною з погляду реалізації інноваційних змін у галузі. Для практичного використання доцільно рекомендувати так звану «модель О. Віханського», особливістю якої є подвійний стратегічний аналіз і обґрунтування стратегії (як визначення цілей і

визначення альтернатив). Найбільш ефективною дана модель є при вирішенні таких завдань стратегічного планування освітнього розвитку як обґрунтування стратегічних інновацій в галузі, встановлення їх адекватності стратегічним цілям, наявність необхідної для їх реалізації ресурсної основи.

Слід погодитися з вітчизняним дослідником А.Попком щодо інтегруючої ролі «стратегічних рішень як інструменту оптимізації державно-управлінської діяльності», загалом стратегічного управлінського рішення у процесі побудови моделі оптимізації діяльності органів державної влади [108, с. 5]. При цьому модель прийняття та реалізації управлінського рішення у процесі моделювання стратегічного планування розвитку освіти в якості своєї складової має поетапну деталізацію даної управлінської функції. На першому етапі визначається сукупність цілей стратегічного планування інновацій в освіті та управління ними (довгострокові, функціональні та інструментальні), у межах яких визначені освітянськими реформами цілі переводяться у терміни конкретних управлінських завдань. Останні є конкретними та вимірюваними; співвіднесеними у часі щодо досягнення результату; реалістичними щодо наявного управлінського потенціалу, мотивації; горизонтально зіставленими для суб'єктів управління, а вертикально – у межах ієрархії цілей інновацій. При цьому забезпечується також єдність загальних (довгострокових), функціональних, інструментальних та допоміжних цілей управлінських інновацій та їх кореляція з інноваціями у самому об'єкті стратегічного управління (освітній галузі, освітній організації).

Наступний етап – визначення критеріальної основи для оцінювання альтернатив розвитку, сценаріїв здійснення стратегічних змін в освіті та управлінських інновацій, необхідних для успіху цього процесу. Найважливіша проблема тут – вибір валідної системи оцінювання, яка б ґрунтувалася на вимірних показниках кількісного і якісного характеру, співвіднесених з цілями та очікуваними результатами. На практиці добре зарекомендували себе інтегральні критерії як сукупність окремих індикаторів часткового характеру та інтервальні критерії, що окреслюють допустимі межі індикаторів при оцінці

досягну тості результату. Використовують також дерево індикаторів, що репрезентують цілі, для характеристики системних ефектів від упроваджених інновацій – у самій освіті або у системі управління освітніми реформами [82, с. 126-135; 413-416]. На нашу думку, для аналізу ефективності управлінських рішень у моделі стратегічного планування освітнім розвитком найбільш адекватними є інтегральні критерії, які поєднують оцінку масштабів, своєчасності та якості результатів на основі упровадження управлінських інновацій в системі державного управління освітою.

Важливим етапом у моделі прийняття управлінських рішень є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у процесі якого виявляються чинники впливу, що визначають успішність досягнення стратегічних цілей управління освітніми реформами на кожному рівні. Тут ефективним слід вважати технологію SWOT-аналізу, який має бути націлений на виявлення потенціалу розвитку та можливості ефективного управління ним, наявні загрози та можливості їх мінімізації; сильні та слабкі сторони системи управління освітою у контексті стратегічних завдань розвитку. Результатом є побудова SWOT-матриці, на основі якої обґрунтовуються стратегічні пріоритети галузевого розвитку, напрями попередження загроз та мінімізації ризиків у системі державного управління освітою.

Етап розробки стратегічних альтернатив полягає у виділенні оптимальних стратегій розвитку освітньої галузі на основі аналізу основних чинників, що впливають на цей процес. Поле стратегічних альтернатив формується на дихотомічній основі оцінки значущості впливу на освітній розвиток протилежних чинників (протилежної дії чинників) з врахування сили їх впливу на основі вагових коефіцієнтів при перехресному аналізі. Результатом є формування поля альтернатив стратегічного розвитку галузі найбільш ймовірного характеру. Оцінка бажаності тієї чи іншої альтернативи здійснюється на основі виявлення її ефективності як механізму інноваційного розвитку освіти та системи державного управління освітою, однак при цьому враховується імовірність такої альтернативи в залежності від сили впливу

чинників, що її детермінують. За своїм змістом стратегічна альтернатива є характеристикою управлінської інновації в освіті та її ролі в інноваційному розвитку галузі за низкою параметрів, як то: роль у реформуванні галузі та оптимізації системи державного управління освітою, механізми інноватизації її суб'єктів; конкретні показники інновацій на стратегічному рівні; суб'єкти інновацій на операційно-інструментальному рівні; реалізація у ній сильних сторін системи управління та мінімізація її недоліків, необхідні зміни на макросистемному рівні для забезпечення успіху інновації тощо.

Усі наведені вище характеристики стратегічної інновації дають підстави для відбору основних альтернатив стратегічного розвитку. На цьому етапі достатньо ефективним буде застосування технологічних принципів Парето з визначенням відповідності обраної стратегічної альтернативи стратегічним цілям освітнього розвитку та системі її оцінювання; відповідності стратегічної альтернативи наявним ресурсам і можливостям та найменшій вразливості до існуючих загроз; мірі реальності процесу її реалізації; наявності спектру переваг перед іншими альтернативами. Порівняння різних альтернатив здійснюється спочатку на основі часткових показників, потім – інтегрального критерію на базі їх узагальнення. Порівняння стратегічних альтернатив у динаміці розвитку здійснюється як прогнозування з використання інструментарію ситуаційного аналізу, при необхідності – інших технологій оцінювання (наприклад, експертного).

Центральним етапом є прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії освітнього розвитку. Технології цієї процедури є різноманітні – від індивідуального на основі експертних оцінок до колективного у процесі безпосереднього обговорення із застосуванням різноманітних конкретних методів відбору оптимального варіанту. Колективне прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії є більш доречним у випадку необхідності максимально можливого врахування думок та досягнення консенсусу, а також за наявності дуже великого кола чинників, які мають бути оцінені. Прийняття рішення індивідуально (як правило, керівником) здійснюється за умов

необхідності акцентування факторів контролю, оперативності, системної організації виконання прийнятого рішення. Проте, як правило, на стратегічному рівні поєднується обидва підходи до прийняття управлінського рішення щодо вибору освітньої стратегії. Спочатку відбувається колегіальний вибір, що допомагає забезпечити максимальну обґрунтованість рішення, а потім цей вибір унормовується рішенням першої посадової особи, що надає йому значущості директивного документу.

Реалізація управлінського рішення є по суті процесом реалізації обраної стратегії і полягає у забезпеченні – ресурсному, кадровому, організаційному – здійснення стратегічного плану розвитку галузі. При цьому здійснюються зміни не лише в об'єкті управління, а й у його суб'єкті, тобто реалізація управлінського рішення супроводжується здійсненням інновацій системи державного управління освітою. Як інструментарій тут найбільш доцільно використовувати технологію програмування досягнення стратегічних цілей, яка у свою чергу структурується на взаємопов'язані види управлінської діяльності: проектне забезпечення стратегічних цілей на основі їх декомпозиції і трансформації у конкретні завдання-програми; формулювання варіантів вирішення завдань та відбір серед альтернатив найбільш оптимальних; забезпечення ресурсами процесу вирішення завдань та їх оптимальний розподіл між ними; моніторинг процесу реалізації управлінського рішення щодо досягнення цілей освітньої стратегії та його коригування. Найбільше уваги при цьому має приділятися узгодженню основних складових практичного вирішення завдань у процесі досягнення цілі освітньої стратегії: відповідальних суб'єктів управління, системи дій та заходів, часу та ресурсів, внутрішньої динаміки розвитку та зовнішніх умов. Організаційні дії поєднуються з контролем усього процесу, відповідно складовою процесу реалізації є моніторинг, оцінка результату у відповідності з обґрунтованими критеріями та прийняття коригуючи рішень у разі потреби.

У межах даних етапів найбільш доцільно здійснювати моделювання прийняття та реалізації управлінських рішень органами державної влади у

процесі стратегічного розвитку освітньої галузі. Використання такої моделі суттєво збільшує досконалість та ефективність поширення управлінських нововведень за рахунок оптимізації системи управління ними.

Управлінські рішення щодо стратегічного планування в освітній галузі приймаються не абстрактно, а на рівні конкретного органу державного управління. Тому процес моделювання таких рішень має прив'язуватися до конкретного процесу планування у межах такого органу. Дослідники у зв'язку з цим указують, що оптимізація процесу стратегічного планування діяльності органів державного управління освітою «може бути реалізована шляхом удосконалення загальної моделі стратегічного планування діяльності органу» [70, с. 255].

Вказану модель також доцільно представляти як окрему складову загальної моделі стратегічного планування освітнього розвитку, що має організаційний вимір і має певну специфіку в силу особливостей управлінської діяльності органу державної влади, хоча змістовно визначається загальною структурою стратегічного планування та процесу прийняття управлінських рішень. Відповідно у межах змістовної складової такої моделі виділяються такі блоки як виявлення проблеми стратегічного характеру, що вимагає вирішення на даному організаційному рівні; формулювання цілей для її вирішення та завдань для досягнення цілей; визначення управлінських механізмів щодо регулювання освітніх процесів в ході вирішення завдань, тобто трансформація завдань щодо розвитку об'єкта управління в управлінські завдання, обґрунтування певних орієнтирів та нормативів для управлінської діяльності щодо керування розвитком об'єкта управління; визначення інструментарію досягнення поставлених завдань і цілей, основі використання якого реалізуються стратегічні плани освітнього розвитку; організація ресурсного забезпечення досягнення цілей; моніторинг, контроль та коригування процесу реалізації освітньої стратегії на рівні органу державного управління [129, с. 12].

Модель стратегічного планування на рівні органу державного управління освітою має певні особливості, які визначаються специфікою самої



організаційно-владної діяльності. По-перше, значно більше уваги приділяється узгодженню стратегічних цілей з середовищем управлінської діяльності – зовнішнім, де має бути забезпечене схвалення управлінських рішень, та внутрішнім, де цільові інновації мають бути не тільки спроектовані у вигляді стратегічних програм, а й упроваджені в організаційній культурі органу державного управління освітою. По-друге, принципово важливим є узгодження стратегічних, операційних та тактичних цілей у процесі реалізації управлінської стратегії щодо об'єкта управління, оскільки саме на цій основі здійснюється виокремлення різних рівнів планування, організація в часі конкретних заходів різного спрямування та використовуються різні менеджеріальні технології (стратегічного, організаційного, тактичного, операційного менеджменту). По-третє, у межах конкретного органу державної влади стратегічне планування освітнього розвитку є безпосередньо і аспектом стратегічного управління освітою загалом, тому воно має виходити з стратегічних цілей даного органу, у тому числі розуміння його соціальної ролі, що визначає сенс його діяльності та, власне, існування.

Організаційно-управлінський рівень стратегічного планування в освіті можна вважати вирішальним з погляду практичної діяльності щодо упровадження інноваційної моделі розвитку освіти та управління цим розвитком. На цьому рівні насамперед мають вирішуватися і головні проблеми державного стратегічного планування та управління в освітній царині. По-перше, це практична відсутність структурно-функціонального виокремлення діяльності щодо визначення, планування і досягнення стратегічних цілей державного управління в освіті на загальнодержавному і регіональному рівні. По-друге, явно недостатній рівень взаємообумовленості управлінських дій щодо функціонування вітчизняної освіти (операціонально-тактичне управління) та здійснення стратегічних нововведень (стратегічне управління), що на сьогодні має першочерговий характер. Результатом є ситуація, коли стратегічні освітні проекти не лише не вписуються у повсякденну управлінську діяльність органів державного управління галуззю, а й суперечать їй, що приводить до

неефективного використання ресурсів і зрештою погіршення ситуації в обох напрямках управлінської діяльності держави.

Звідси випливає, що на рівні органу державного управління освітою підвищену увагу у процесі моделювання діяльності зі стратегічного управління галуззю слід надавати цілепокладальному аспекту. Цілі стратегічного планування діяльності органів державного управління освітою мають відповідати не лише стратегічним орієнтирам розвитку держави та її освітньої галузі, а й цілям даного органу управління, а також його повноваженням, компетенції, регулярним напрямам діяльності та спектру послуг, які він надає громадянам. Оскільки найважливішою метою державного управління в освітній сфері є забезпечення її інноваційно орієнтованого розвитку для якісного забезпечення освітніх потреб громадян, дуже важливо визначити показники, прив'язані до загальних і конкретних цілей діяльності органу управління освітою у конкретній сфері його діяльності щодо номенклатури і якості освітніх послуг, кількісних та якісних змін у характеристиках діяльності щодо управління освітніми процесами, розуміння об'єктної та суб'єктної специфіки стратегічного розвитку.

На рівні органу державного управління критерії оцінювання результативності досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку мають вигляд показників кінцевого ефекту. Вони мають бути узгоджені зі специфікою стратегічних цілей управлінської діяльності даного органу, відповідно це завдання вирішується індивідуально з урахуванням конкретних особливостей освітнього об'єкту управління та повноважень органу державного управління цим об'єктом. Суб'єктна відповідальність також визначається у межах загальної специфіки і спрямованості діяльності органу державного управління освітою, критерії закріплення цієї відповідальності визначаються компетентністю та функціями управлінських структур чи державних службовців у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку освітнього об'єкта управління.

Загалом модель стратегічного планування органу державного управління

освітою визначається по лінії взаємозалежності «загальні цілі діяльності – напрями діяльності - управлінські та галузеві освітні цілі по кожному з напрямів - конкретизуючі управлінські цілі». Показники кінцевого ефекту, на основі яких моделюється процедура співставлення цілей та результатів реалізації стратегії освітнього розвитку, розробляються для цілей усіх рівнів за кожним напрямом діяльності. Дані показники можуть бути тотожними або взаємодетермінуючими як стосовно діяльності органу державного управління, так і стосовно показників освітнього розвитку (об'єкта управління). Обов'язковою складовою моделі є визначення процедури та технології отримання емпіричних характеристик для даних показників та алгоритму їх обчислення.

У межах моделі стратегічного планування діяльності органу державного управління освітою відкривається можливість і моделювання відповідної діяльності кожного державного службовця. Основою для такої моделі є положення про орган державного управління освітою, у якому визначаються його функції та загальне розуміння цілей і способів їх досягнення, посадова інструкція з характеристикою професійних обов'язків конкретного державного службовця, контракт з визначенням показників результативності його роботи, індивідуальний план державного службовця, у якому визначається його роль у реалізації функціонального імперативу органу державного управління освітою.

Технологічною основою узгодження моделей стратегічного планування на рівні органу державного управління освітою та кожного його працівника у слід вважати уже достатньо поширену в управлінській практиці технологію «збалансованих показників». Вказана технологія, розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем для визначення ефективності роботи працівників бізнес-структур, зараз широко використовується і для оцінки результативності роботи державних службовців [40].

Система збалансованих показників представляє собою комплекс емпіричних індикаторів, що піддаються чіткій верифікації (вимірюванню) і дають узагальнене уявлення про результативність роботи державного

службовця у відповідності з наперед визначеними напрямками та критеріями оцінювання. Це по суті готова основа для моделювання персонального внеску кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей державного органу управління освітою у межах його компетенції і відповідальності. Змістовно система показників складається з трьох складових: фінансової з оцінкою обсягу наданих послуг та ролі в ефективному бюджетуванні освітніх програм; управлінської з визначенням внеску в досягнення стратегічних цілей органу державного управління освітою, ефективністю реалізації власних посадових обов'язків, участю в інноваційних процесах; виконавської з визначенням досягнення цільових показників стратегічного планування.

На основі системи збалансованих показників здійснюється трансляція стратегічних цілей органу державного управління освітою у систему індикаторів для оцінки діяльності кожного державного службовця, а також узгодження карт стратегічних цілей на рівні цього органу управління та показників ефективності роботи кожного працівника. У межах цієї технології також встановлюється взаємозалежність стратегічного планування організаційного рівня та індивідуальних планів діяльності державних службовців з визначенням стратегічних орієнтирів діяльності органу державного управління, їх переведенням у конкретні показники результативності діяльності, трансляції даних цілей і показників на рівень структурних підрозділів та кожного працівника. Як справедливо вказує вітчизняний дослідник Д. Кас'яненко, «розшифровка стратегічних завдань в індивідуальних планах співробітників надає змогу чітко оцінити внесок кожного працівника в реалізацію стратегії» [59, с. 120].

Доцільно здійснювати планування діяльності державного службовця у процесі реалізації стратегічних цілей управління освітнім об'єктом за певним алгоритмом, що дає можливість формувати загальну модель такого планування. Загальною основою є карта стратегії розвитку органу державного управління освітою з визначеними стратегічними цілями і напрямками роботи щодо їх досягнення за основними параметрами (фінансово-ресурсна складова,

організаційна діяльність, виконання обов'язків щодо споживачів управлінських послуг, розвиток державних службовців). На її основі загальні стратегічні цілі трансформуються у систему збалансованих показників, що дає можливість структурувати їх стосовно діяльності кожного структурного підрозділу, а потім – кожного працівника органу державного управління освітою. Здійснюється комплексне оцінювання структурних складових та кожного працівника для визначення його можливостей щодо досягнення стратегічних цілей усієї управлінської структури, при цьому процес вимірювання результативності діяльності працівників здійснюється на основі методів управління за результатами і цільовими показниками, що дають можливість установити кореляцію між стратегічними цілями органу управління та практичною діяльністю державних службовців. На цій основі формується персоніфікована система ключових показників результативності кожного працівника. Це дозволяє забезпечити взаємообумовленість стратегічного планування розвитку органу державного управління освітою та плануванням роботи кожного його співробітника.

Концептуальний опис процесу моделювання стратегічного планування в освіті представлено на рисунку 3.1. Модель стратегічного державного планування в освіті. Таким чином, моделювання стратегічного планування розвитку освіти дозволяє пов'язати в єдину систему орієнтири інноваційних змін суб'єкта та об'єкта управління, стратегічні процеси цілепокладання та технології практичної управлінської діяльності, загальносистемні, організаційні та особистісні цілі і форми роботи. При цьому досягається трансляція стратегічних цілей на рівень конкретних технологій і процедур управлінської діяльності, забезпечується відповідність показників результативності цілям стратегічного планування. Вся система управління стратегічним розвитком освіти ґрунтується на єдиній системі цілей, показників, параметрів розвитку як органу державного управління освітою, так і його об'єкта. Досягається максимально можливе узгодження цілей галузевого та організаційного управління і цілей освітнього розвитку.



Рис. 3.1. Модель стратегічного державного планування в освіті

### **3.2. Основні напрями удосконалення розвитку стратегічного державного планування у вітчизняній освіті**

Розробка проблем стратегічного планування в Україні є складовою загального процесу реформування галузі у контексті процесу соціальної модернізації українського суспільства. Стратегічний розвиток освіти є одним з постійних об'єктів уваги з боку органів державного управління, оскільки з перших же років незалежності постала проблема вироблення та реалізації державної стратегії розвитку галузі. У цілому можна говорити про значні успіхи у цій царині. Хоча і на сьогодні запровадження нових методологій та технологій освітньої діяльності та управління галуззю здійснюється достатньо повільно. Причини недостатньої ефективності процесів стратегічного планування та управління в освітній галузі мають системний характер і пов'язані з загальними проблемами реформування системи державного управління, яка є недостатньо ефективною для запровадження освітніх інновацій якісного характеру. Внаслідок цього, як вказує вітчизняний дослідник І. Приходько, саме стратегія якісних змін стає «ядром освітньої політики держави» [110, с. 94].

Загострення ситуації з модернізацією вітчизняної освіти, яке приводить до все більшого відставання галузі від потреб українського суспільства у її інноваційному розвитку актуалізувало і наукові дослідження, і практичні проекти використання стратегічного планування для надання освітнім реформам цілеспрямованості та динамізму. На рівні методології та конкретних механізмів стратегічного управління інноваційним розвитком освіти проблемні питання розглядалися у роботах таких вітчизняних дослідників як Г. Атаманчук, В. Бакуменко, І. Бачило, В. Луговий, В. Малиновський, Н. Нижник, Н. Протасова, Т. Фініков та інших. Особливої уваги дослідників заслужили питання обґрунтування стратегічного планування інноваційного розвитку галузі з використанням світового досвіду. Практичні потреби та

наукові дослідження привели до того, що проблематика стратегічного планування та управління освітнім розвитком стала однією з пріоритетних у діяльності органів державної влади.

На нашу думку, є підстави виділити кілька основних етапів розвитку стратегічного планування в галузі освіти України, виходячи з процесів формування державної освітньої політики та її нормативно-організаційного закріплення. На першому етапі (1991 р. - 1996 рр.) було започатковано створення нормативної основи розвитку освіти незалежної України. Зокрема, було ухвалено Закон «Про освіту», у якому визначені стратегічні орієнтири державної політики у галузі освіти, її високий соціальний статус та пріоритетну роль у реалізації стратегії інноваційного розвитку країни, оскільки «освіта - це основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави». Виходячи з такої ролі, була розроблена державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття), яка по суті була програмою реалізації державної стратегії освітнього розвитку на довгострокову перспективу. Даний документ став концептуальною основою стратегічного планування, оскільки у ньому були визначені стратегічні цілі освітнього розвитку країни та шляхи їх досягнення. Зокрема, у цьому документі стратегічного значення були сформульовані орієнтири демократичної перебудови системи освіти, її інтеграції до світового освітнього простору, переорієнтації на потреби особистісного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності економіки країни, формування механізмів інноваційного розвитку галузі [115].

На другому етапі (1996 р. - 2002 р.) було створено нормативно-правову основу для модернізації вітчизняної освіти стратегічного характеру. Суттєвих змін у відповідності з потребами молодшої Української держави зазнав базовий Закон «Про освіту», де чітко визначено у якості пріоритетних стратегічні завдання розвитку галузі, основні напрями її реформування та забезпечення нормативно-правових засад цього процесу. Для реалізації означеної стратегії було прийнято низку законів прямої дії, які конкретизували цілі стратегії



освітнього розвитку та транслювали їх на рівень завдань, норм, стандартів, організаційних форм діяльності та управління («Про професійно-технічну освіту»; «Про загальну середню освіту»; «Про позашкільну освіту»; «Про дошкільну освіту»; «Про вищу освіту»). Розпочався процес переведення стратегічних цілей освітнього розвитку у конкретні цільові державні програми.

У цей же час стратегічне планування в галузі отримало можливість опертися у методологічному та нормативному плані на засади державного стратегічного планування, які почали активно розроблятися та упроваджуватися. З 1997 р. Указом Президента започатковується така форма визначення стратегії розвитку країни та системи державного управління, як щорічні послання Президента України до Верховної Ради України. У цьому стратегічному документі визначаються найбільш важливі напрями, питання, цілі стратегічного розвитку країни та окреслюються шляхи вирішення поставлених проблем. Цей напрям державо творчості набув подальшого розвитку у 1999 р. після видання Указу Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування та прогнозування» [51, с. 67], на основі якого було засновано Центр інформаційних ресурсів та технологій як організаційну основу формування цілісної системи стратегічного прогнозування та планування в країні.

Однак така система так і не була створена в силу внутрішньополітичних причин, і це мало тяжкі наслідки, оскільки прагнення українського керівництва до створення та реалізації ефективної та інтегруючої усі дії влади стратегії модернізації країни не отримали належної організаційної основи у вигляді системи стратегічного планування. Результатом став провал низки стратегічних ініціатив, таких як Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004-2015 рр. «Шляхом європейської інтеграції» [140].

Третій етап (2002 р. - 2011 р.) – ознаменувався розробкою та упровадженням загальнодержавних документів стратегічного планування розвитку освіти, першим з яких стала Національна доктрина розвитку освіти. Цей документ вперше чітко визначив стратегічні пріоритети освітніх інновацій

у контексті реалізації світових норм та стандартів організації освітньої діяльності [113]. У цей же час багато зроблено і для розвитку стратегічного планування в державному управлінні загалом. З ініціативи уряду на основі використання досвіду США, Польщі та інших країн було розроблено «Методичні рекомендації щодо запровадження стратегічного планування в практику роботи центральних органів виконавчої влади», було обґрунтовано необхідність створення центрів стратегічного планування в центральних органах виконавчої влади. Однак норма щодо обов'язковості стратегічного планування прийнята не була в силу відсутності необхідного нормативного та кадрового забезпечення цієї новації. Це стало однією з причин «різкого зниження стратегічної активності з боку влади» [48, с. 7]. На жаль, активізувати цей аспект управлінської діяльності шляхом прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування» не вдалося, оскільки цей документ не був прийнятий Верховною Радою [112]. За відсутності єдиного нормативного документу, який би став основою системи стратегічного планування в країні, та практики стратегічного планування соціально-економічного розвитку у вигляді нормативного документу цей вид діяльності не став ефективним механізмом інноваційного розвитку країни.

Натомість саме освітня галузь на четвертому етапі (2011 р. – 2017 р.) – продемонструвала прагнення до здійснення реформ на основі чіткої та обґрунтованої стратегії розвитку, що засвідчило ухвалення Національної стратегії розвитку освіти України на 2012 – 2021 рр. У цьому документі найбільш чітко визначені стратегічні завдання, напрями, механізми реалізації державної освітньої політики за всіма напрямками, підготовлено необхідні для реалізації стратегічного курсу нормативні зміни, інновації у фінансуванні освіти та організації освітньої діяльності [114]. Національна освітня стратегія орієнтує систему управління галузі на комплексні інновації для зростання якості і конкурентоспроможності вітчизняної освіти, вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням соціально-економічної модернізації країни, упровадження європейських цінностей.

П'ятий (2017- до цього часу) – здійснення масштабного реформування системи освіти на європоцентристських засадах, що знайшло свій вираз у розробці та реалізації стратегічного проекту «Нова українська школа». Однак нова стратегічна ініціатива державної влади, як і попередні, значною мірою здійснюється за умов відсутності належної системи державного стратегічного планування та управління, що обумовлює уже на початковому етапі реалізації проекту величезні організаційні, фінансові, кадрові та ресурсні проблеми. Зараз уже достатньо очевидно, що ефективне галузеве стратегічне планування вимагає вирішення загальних завдань створення системи державного стратегічного планування в Україні. Ми згодні з фахівцями, які вирішення проблеми бачать на шляхах нормативних та інституційних змін, результатом яких має стати залучення до стратегічного планування усіх державних структур у межах їх повноважень та відповідальності. Важливим є прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування», проект якого наприкінці 2017 р. розроблено Департаментом економічної стратегії та макроекономічного прогнозування Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. У цілому ж, як вказують вітчизняні дослідники, «на сьогодні стратегічне планування не стало дієвим інструментом державного управління» [125, с. 47].

Здійснений аналіз дозволяє зробити висновки, що стратегічне планування в галузі освіти у нашій країні розвивається не хаотично і має достатньо значну концептуально-нормативну базу у вигляді системи законодавчих актів, низки нормативних документів виконавчої влади та Верховної Ради, стратегічних документів розвитку освіти, що мають міжгалузевий характер. Відповідно стратегічне планування у освітній галузі виступає як складова загальнодержавної стратегії розвитку суспільства та його освітньої сфери, ґрунтується на розробці цілепокладального компоненту стратегічного управління та мережі різноманітних проектів, заходів, напрямів діяльності органів державної влади щодо досягнення поставлених цілей.

Стратегічне планування в галузі освіти є складовою і державного управління галуззю, будучи механізмом реалізації державної стратегії в галузі

освіти, яка має нормативне закріплення і узгоджена з іншими напрямками державотворчої діяльності, значною мірою спирається на підтримку громадськості і прагнення самих освітян. У якості складової державного стратегічного управління стратегічне планування освітнього розвитку підпорядковується не тільки національним, а й міжнародним тенденціям та стандартам через відповідні рішення органів державної влади. Поетапний розвиток стратегічного планування в освіті України представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Етапи розвитку стратегічного планування в освіті в Україні

№	Етап	Досягнення	Актуалізовані проблеми
1.	1991 1996рр.	Визначені стратегічні орієнтири державної політики у галузі освіти, започатковано створення нормативної основи розвитку освіти незалежної України.	Відсутність нормативних засад стратегічного планування в галузі та концептуальної основи національної та субструктурної стратегії розвитку галузі.
2.	1996 2002 рр.	Створено нормативно-правову основу для модернізації вітчизняної освіти стратегічного характеру, прийнято систему Законів, що регламентує окремі сфери галузі, започатковано загальнодержавне стратегічне планування.	Невдалі спроби формування єдиної державної системи стратегічного планування, відсутність концептуальних засад єдиної державної стратегії розвитку освіти.
3.	2002 2011 рр.	Розробка загальнодержавних документів стратегічного планування розвитку освіти (Національна доктрина розвитку освіти), початок формування системи стратегічного державного планування.	Відсутність нормативного та кадрового забезпечення обов'язкового державного стратегічного планування, зниження інтенсивності розвитку стратегічного державного управління
4.	2011 2017 рр.	Ухвалення Національної стратегії розвитку освіти України на 2012 - 2021 рр., утвердження інноваційних орієнтирів стратегічного розвитку освіти.	Відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями та конкретними освітніми програмами і показниками результативності, низький рівень зовнішньої освітньої стратегії.
5.	2017- до цього часу	Стратегічний проект реформування системи освіти на європоцентристських засадах у межах «Нової української школи», утвердження соціально-орієнтованого підходу до стратегії розвитку освіти.	Відсутність цілісної системи державного стратегічного планування та управління, відсутність єдиної нормативної основи такої діяльності у вигляді Закону «Про державне стратегічне планування»

Виходячи з того, що стратегічне управління розвитком освіти в Україні реалізується насамперед через цілеспрямовану діяльність органів державної влади, його слід розуміти як комплекс науково обґрунтованих та нормативно визначених цілей, способів їх досягнення, функцій та дій органів державної влади, у межах яких забезпечується прогнозування та стратегічне управління освітньою галуззю у контексті потреб розвитку суспільства та кожної людини. Реалізація державного стратегічного планування в освіті здійснюється у межах функціонального імперативу галузевої систем державного управління, яка, у свою чергу, підпорядковується центральним органам виконавчої влади, та здійснює керівництво органів державного управління в регіонах та на муніципальному рівні.

Діяльність у цій царині характеризується значними досягненнями, насамперед у царині визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку вітчизняної системи освіти. У межах процесу стратегічного планування та управління освітнім розвитком в Україні упроваджено демократичну та особистісно орієнтовану методологію освітнього розвитку; під нові цілі та принципи освітньої діяльності підведено відповідну нормативно-правову базу; здійснено суттєві інновації у сфері змісту, стандартів, форм та технологій освітньої діяльності; розроблено та упроваджується нова модель підготовки педагогічних кадрів; широко використовуються інноваційні програми та проекти як механізм модернізації освіти; успішно та поступально здійснюється процес інтеграції до європейського освітнього простору.

Разом з тим, характеризуючи роль стратегічного планування у системі управління освітньою галуззю, слід вказати на недоліки практично у всіх аспектах. Далекі від оптимальності структурно-організаційні засади стратегічного планування; використовується переважно застарілі технології та концептуальні засади цього виду управлінської діяльності; далеко не належне місце займає використання маркетингових та клієнталістських засад у практиці планування та управління, кадровому забезпеченні процесу; дуже неефективні форми зв'язку стратегічного планування та реальної управлінської діяльності

тощо. Хоча в освітній галузі достатньо широко і на постійній основі використовується стратегічне планування для організації інноваційних змін, реалізація наявних стратегічних планів і проектів, їх взаємоузгодження та коригування у контексті змін соціального середовища та нових вимог з боку соціальних інститутів є вкрай недосконалими. Стратегічні освітні документи змінюються один за одним, проте жоден з них не знайшов скільки-небудь повного втілення в управлінській практиці. Відповідно залишаються нереалізовані системні стратегічні цілі реформування освітньої галузі, такі як становлення інноваційної моделі розвитку системи освіти; повноцінна інтеграція до європейського освітнього простору та перехід на європейські стандарти освіти; перехід до соціально-практично орієнтованої моделі освітньої діяльності тощо. Узагальнений перелік проблем стратегічного планування в освіті в Україні представлено на рисунку 3.2. Проблеми вітчизняного стратегічного планування в освіті.

За межами практичних інноваційних проектів залишаються пріоритетні стратегічні цілі освітнього розвитку, такі як забезпечення цілісності інноваційних проектів у межах єдиного модернізаційного процесу оновлення галузі; структурна та цілепокладальна корекція освітнього розвитку, трансформація освіти в інвестиційну галузь (а не споживача бюджетних коштів) і відповідно формування механізмів ефективної взаємодії з виробництвом і бізнесом; формування системи інтеграційних зв'язків міжнародного характеру на інституційно-організаційному рівні; упровадження соціально-орієнтованих критеріїв освітньої діяльності.

Найбільша проблема полягає у тому, що навіть правильно і чітко сформовані стратегічні пріоритети розвитку освіти не трансльовані у комплекси конкретизуючи інноваційних проектів та систем заходів тактичного характеру. Стратегічні програми реалізуються на основі безпосередньо оперативного управління з боку органів державної влади, і без належного планування на тактичному рівні це не може привести до успішних результатів.

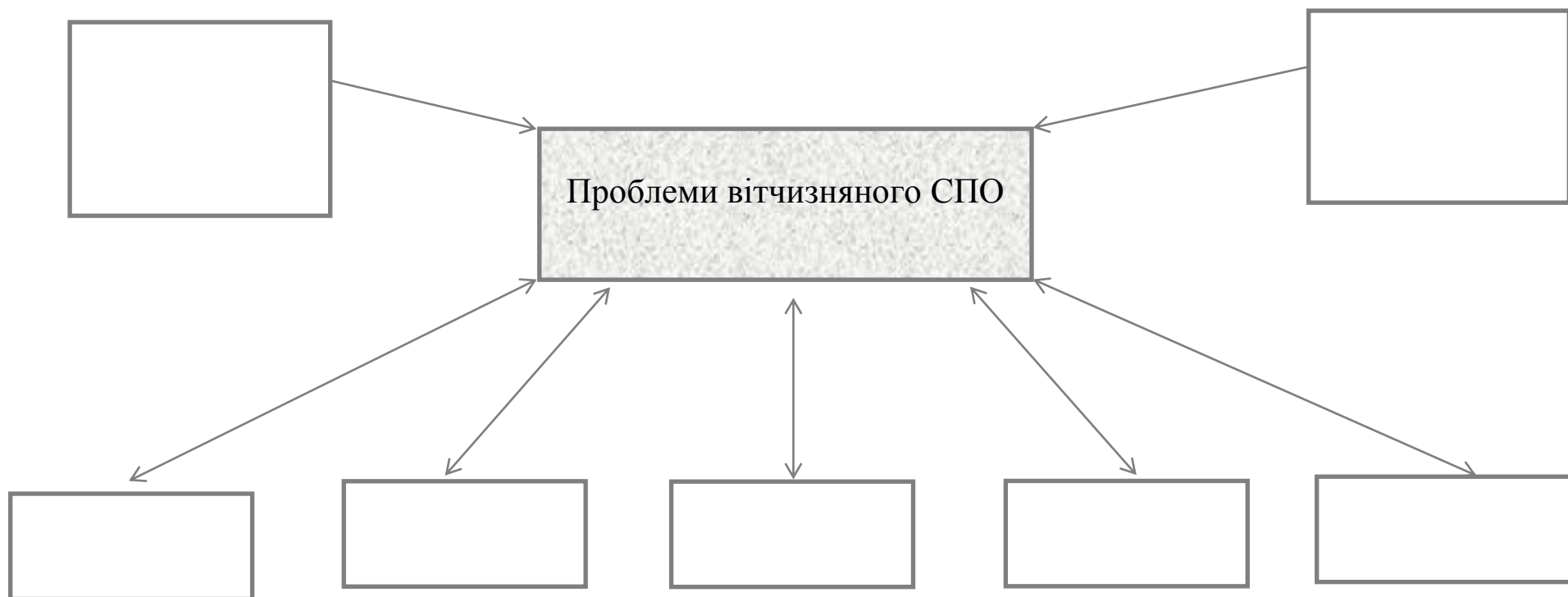


Рис. 3.2. Проблеми вітчизняного стратегічного планування в освіті

Усе це негативно впливає на забезпечення якості освіти, хоча у вітчизняних дослідженнях саме цей аспект проблеми добре розроблений [62, с. 54]. Окремо слід сказати про дуже низький рівень адаптації вітчизняної системи стратегічного планування в освіті до принципів публічного управління. Громадськість, загалом публічні суб'єкти дуже мало задіяні у діяльності органів державного стратегічного планування, де до цього часу домінують бюрократичні, директивні та менеджерсько-консультаційні методи, які не забезпечують системності та партисипативності. Результатом стають разові заходи, окремі проекти, або просто декларативні документи, що не можуть бути практично реалізовані.

Можна констатувати неефективність і навіть практичну відсутність механізмів соціального партнерства у сфері стратегічного планування освітнього розвитку, що є наріжним каменем подібних процесів у розвинених країнах. Усе це не лише визначає неефективність і фрагментарність процесу стратегічного планування в галузі, а й перешкоджає інституціоналізації даної управлінської функції як системи діяльності, що у кінцевому рахунку гальмує процес реформування освіти та її перетворенню на механізм модернізації країни.

Окремою проблемою є застарілий характер технологій та методик, які застосовуються у процесі стратегічного планування освітнього розвитку. До цього часу вони не набули галузево-управлінської специфіки і є просто невдалими спробами адаптації економічних методик, що застосовуються при розробці стратегії соціально-економічного розвитку. По суті методики, що зараз використовуються у стратегічному галузевому плануванні, перешкоджають трансляції стратегічних цілей на рівень конкретних механізмів і технологій їх досягнення і формування критеріальної основи оцінки цього процесу, відповідно стратегічне планування втрачає характер організаційно-процесуальної цілісності, а на рівні технологій планування постійно проявляються проблеми незв'язаності підходів, методик, індикаторів аналізу тощо.



Застарілим є і процес інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку освіти. Існує загальна проблема орієнтації цієї складової управлінської діяльності на «планування від досягнутого», у результаті чого сценарне планування просто позбавлене емпіричної бази. Структура офіційної статистики, бази освітніх даних не відповідають потребам аналітичного обґрунтування стратегічних цілей освіти та механізмів їх досягнення. Особливо складною є проблема адаптації статистично-інформаційного забезпечення для потреб моніторингу та коригування процесу реалізації стратегічних освітніх програм. У зародковому стані знаходиться використання сучасних маркетингових досліджень як механізму інформаційного забезпечення процесу стратегічного планування.

Принагідно слід сказати, що негативну роль відіграє і відсутність єдиного нормативного документу у царині стратегічного планування, де мали б бути визначені основні поняття, у межах яких артикулюється даний вид управлінської діяльності. Загалом вітчизняні дослідники, зокрема, С. Пакулін, відмічають системні лакуни у вітчизняному законодавстві стосовно стратегічного планування в освітній царині [100, с. 39]. Знаний вітчизняний фахівець у досліджуваній царині М.Латинін вказує на наявність суттєвих нормативно-правових проблем практично на кожному етапі стратегічного планування в діяльності органів державної влади [74]. Ще одна вітчизняна дослідниця, Л. Івашова, акцентує необхідність адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління в Україні до світових стандартів [56, с. 56].

У вітчизняній теорії та практиці державного управління є дуже велика розбіжність щодо інтерпретації понять, принципів, концептуальних засад стратегічного планування, що негативно позначається на його практиці і теж сприяє ситуації відсутності системності у державному стратегічному плануванні. Проявами цього є концептуальна, цілепокладальна та технологічна неузгодженість низки державних документів планування освітнього розвитку стратегічного характеру; відсутність взаємозв'язку між процесами

стратегічного планування в освіті та бюджетним забезпеченням галузі; постійні темпоральні та змістовні невідповідності між стратегічними планами та проектами; політична і нормативно-правова невизначеність багатьох стратегічних документів в освітній царині, зокрема, і щодо відповідальності за їх виконання (чи санкцій у разі невиконання); відсутність системи оцінювання результатів реалізації стратегічних документів та загалом державної політики у сфері освіти.

Загалом стратегічне планування освітнього розвитку відображає системні недоліки сучасної державної влади в Україні, де, як справедливо вказує вітчизняна дослідниця О. Євмешкіна, «в Україні поки що не вдалося побудувати функціонально ефективною і структурно злагодженою системи державного управління, в якій, зокрема, бракує цілісного стратегічного планування на вищому рівні» [42, с. 186]. Вслід за багатьма фахівцями слід констатувати відсутність у вітчизняній системі державного управління цілісності концептуально-методологічних, технологічних та нормативно-правових основ державного стратегічного планування, що має своїм результатом відсутність цілісної стратегії освітнього розвитку та неузгодженість стратегічного планування як на рівні проектів, так і на організаційному рівні.

Досить чітко можна простежити прямий зв'язок між проблемами у стратегічному плануванні необхідних з погляду інтересів суспільства освітянських реформ та системних, навіть кризових проблем у вітчизняній освіті, які за браком адекватної стратегії просто позбавлені реальних механізмів свого вирішення. Відповідно загальним державно-управлінським проблемам і ситуація у сфері стратегічного планування та розвитку вітчизняної освіти характеризується системними проблемами низької якості освіти, відсутності механізмів її зв'язку з практичними потребами споживачів освітніх послуг, низьким рівнем та якістю використання інформаційно-комунікаційних освітніх ресурсів; неефективність використання фінансових ресурсів для розвитку галузі; невідповідність потреб ринку праці та номенклатури випускників

освітніх закладів тощо. Усі ці проблеми ускладнюються у зв'язку з процесами глобалізаційного характеру внаслідок все більшого розходження тенденцій стратегічного розвитку освітньої системи України та світового і європейського освітнього простору, на що указують і вітчизняні дослідники [69, с. 118]. Освіта створює якісну робочу силу, неякісна освіта її створити не може, і це є основною перепорою для нашої інтеграції до європейського економічного простору і успіху соціальної модернізації – адже і розвинені країни, і посткомуністичні країни у своїх стратегіях орієнтуються саме на якісну робочу силу як чинник формування розвинених ринку та економіки. А для цього потрібне належне фінансування стратегічних інноваційних проектів у освіті, яке здійснюється у США, Японії, Франції, де освітні витрати навіть більші за витрати на оборону і існує ефективна система стратегічного планування, у межах яких і використовуються державні ресурси.

На нашу думку, основною проблемою стратегічного планування у нашій країні є його орієнтація на реалії – як соціальні, так і управлінські – суспільства на традиційно-індустріальній стадії розвитку, яким був СРСР. Інформаційне суспільство розвивається на інших засадах, однією з яких є залежність успішного розвитку високих технологій від ефективної державної стратегії розвитку освіти та науки. Основними проявами проблем стратегічного планування розвитку вітчизняної освіти, пов'язаних з нездатністю вітчизняної системи державного управління використати сучасні інноваційні управлінські підходи, можна звести до наступного.

1. Відсутнім є розуміння базових ідей розвитку освіти у контексті потреб і характеристик сучасного суспільства та глобального освітнього простору, що не дозволяє чітко і у системному вигляді обґрунтувати пріоритети стратегічних змін та механізми їх практичного втілення у вигляді конкретних проектів, форм діяльності, управлінських технологій.

2. Система галузевого управління не орієнтована на використання потенціалу саморозвитку освітньої системи, різноманіття форм і способів

освітньої діяльності, результатом чого є практична відсутність стратегічних проектів саморозвитку освітньої галузі чи її складових.

3. У силу централізованого та вузькоспеціалізованого спрямування освітньої стратегії у освітніх суб'єктів немає можливості реалізувати себе як самостійного суб'єкта, що сам вибудовує свій вектор розвитку у межах окреслених стратегічних напрямів на національному рівні.

4. Стратегічне планування здійснюється на основі традиційних підходів жорсткої визначеності та від досягнутого, що не дає можливості врахувати все різноманіття можливостей освітньої галузі та її складових і радикально обмежує горизонт планування та способів використання наявних ресурсів.

5. Акцентування саме державно-директивного виміру стратегічного планування й управління позбавляє освітні організації можливостей та стимулів до розвитку власної автономії та самоорганізації.

На нашу думку, усі перелічені вище проблеми вимагають змін усієї системи стратегічного планування в освіті на рівні методології, змісту, і технологій, і насамперед це стосується упровадження нових механізмів стратегічного планування розвитку системи освіти. Основні положення, що визначають спрямованість вирішення проблеми стратегічного планування в освіті, у контексті наявних розробок фахівців [145], доцільно визначити наступним чином:

1. Насамперед має бути принципово оновлена сама концептуальна основа стратегічного планування та управління освітньою галуззю країни. Сьогодні вони мають ґрунтуватися на соціальній концепції, яка базується на якості освіти та її практичній значущості для людини і соціальних інститутів. Так звана традиційна концепція базується на плануванні розвитку галузі, виходячи з її власних інтенцій розвитку та галузевих проблем.

2. Необхідним є чіткий розподіл повноважень та функцій у системі державної влади та місцевого самоврядування щодо поєднання принципів централізації та децентралізації у процесі стратегічного планування розвитку

освіти. За наявності єдиного центру такої діяльності мають бути досить широкі можливості вибору векторів розвитку конкретних освітніх суб'єктів.

3. Всі складові вітчизняної системи освіти та зацікавлені в її діяльності соціальні суб'єкти мають орієнтуватися на єдину державну стратегію, яка має не тільки чітке концептуальне вираження, а й інтегровану систему своєї практичної реалізації, що об'єднує всі складові та суб'єкти з визначенням їх ролей та відповідальності.

4. Необхідна системність у стратегічному плануванні, на основі наступності ціле покладання в досягненні стратегічних цілей освітнього розвитку, яка замінить стратегію простого реагування на виклики.

На загальнодержавному рівні йдеться про необхідність відповідного нормативного акту - ухвалення закону «Про стратегічне планування в Україні» та приведення у відповідність до нього існуючих нормативно-правових та планових документів галузевого характеру. Лише наявність такого документу за нинішніх умов діяльності органів державної влади дасть можливість забезпечити інтеграцію всіх складових галузевої системи державного стратегічного планування у межах такої ж системи загальнодержавного характеру.

Створення такої цілісної нормативної основи стратегічного планування дозволить вирішити цілу низку принципів питань, зокрема:

1. Неузгодженість дій у сфері стратегічного управління освітнім розвитком за рахунок взаємозв'язку документів стратегічного планування за всіма складовими цього процесу (ціль, завдання, напрями діяльності, механізми та технології реалізації, система моніторингу та оцінювання).

2. Переведення стратегічних цілей освіти національного рівня у конкретні завдання та системи заходів з їх виконання на регіональному, муніципальному та організаційному рівні, а також у межах субструктурного стратегічного галузевого проектування.

3. Забезпечення загального контуру та визначення простору саморозвитку через стратегічного планування на низовому рівні освітньої системи – регіональному, самоврядному, окремих освітніх закладів.

4. Усунення невизначеності в методологічних підходах до стратегічного планування розвитку освіти з використанням інноваційних підходів: галузево-системного, створення «точок зростання», кластерного підходу тощо. Методологічна визначеність забезпечується попереднім вибором підходів та їх нормативним затвердженням

5. Утвердження в якості пріоритетного не планування від досягнутого, а стратегічне бачення майбутнього стану освітньої галузі у різних вимірах та на різних рівнях, оскільки без цього неможливо розробити стратегічні ініціативи, адекватні тенденціям розвитку та потребам українського суспільства. У відриві від цих потреб стратегічне планування встає декларативним і, по суті, відірваним від завдань соціальної модернізації країни.

6. Формування стратегії на суб'єктно-консенсусній основі, максимальному охопленні потреб усіх зацікавлених в розвитку освіти сторін і створенні мотивації у них до виконання стратегічних завдань. Оскільки це системна характеристика стратегічного планування, вона має бути унормована для створення правового поля регулювання взаємодії суб'єктів інновацій в освіті і уникнення на цій основі як відірваності планів від їх інтересів, так і конфліктного потенціалу у процесі розробки та реалізації стратегії галузевого розвитку.

7. Упровадження ефективної системи моніторингу та контролю процесі реалізації стратегій освітнього розвитку. Це можливо тільки на основі науково обґрунтованої, практично орієнтованої та збалансованої системи індикаторів успішності досягнення стратегічних цілей. Необхідно подолати практику формування стратегічних планів без цільових індикаторів успішності управлінських дій. Крім того, необхідно узгодити індикатори освітнього розвитку як на територіальному, так і на субсистемному рівнях.

Вказані базові проблеми мають бути вирішені насамперед на нормативно-

правовому та методично-процесуальному рівні. Вітчизняні дослідники достатньо детально аналізують проблему лакун у правовому забезпеченні стратегічного планування в освіті [100, с. 39]. Йдеться про необхідність розробки та прийняття цілісного законодавства у сфері стратегічного планування та розробки на його основі практичних методичних документів для суб'єктів стратегічного державного планування. На цій основі можливе і створення ефективної та цілісної системи галузевого стратегічного планування.

Слід також звернути увагу і на процесуальні проблеми, що стосуються стратегічного планування у вітчизняній освіті. До них насамперед відносяться наступні:

1. Прогнози і побудовані на їх основі стратегічні плани розвитку освітньої галузі та суміжних сфер, що розробляються органами державного управління, на сьогодні підпорядковані вирішенню достатньо вузьких утилітарних проблем, здебільшого у межах бюджетного планування. Однак практика найбільш ефективного індикативного планування у своїй основі має розробку верифікуючої стратегічні цілі системи показників, яка дає можливість всебічно визначати напрям та успішність реалізації стратегічних завдань – не тільки у бюджетно-фінансовому вимірі, а й з погляду впливу на соціально-економічний розвиток, здійснення галузевих інновацій, задоволення споживачів освітніх послуг. Для цього доцільно використовувати зарубіжні аналоги стратегічного планування типу «Спільні плани дій бізнесу і держави» (Австралія), галузеві ради з інновацій і зростання, (Великобританія) тощо [107, с. 21].

2. Сьогодні ми не маємо науково обґрунтованого прогнозу розвитку вітчизняної освіти у контексті соціально-економічного та науково-технічного розвитку країни, а також глобальних тенденцій розвитку світової спільноти і європейського співтовариства. Відповідно має бути розроблена програма прогнозування з визначенням критичних напрямів розвитку освіти як складових переходу країни до інноваційної моделі розвитку та інтеграції до світового економічного та освітнього простору. Одним із завдань на цьому шляху є відмова від екстраполяції як основного методу прогнозування та

перехід до сучасних його моделей.

3. У загальнонаціональній стратегії освітнього розвитку обов'язковими мають бути детально виписані стратегії регіонального та інституційно-організаційного рівнів. При цьому основним завданням є не визначення того, які мають бути здійснені безпосередні зміни, а визначення пріоритетів на даних рівнях на основі їх узгодження з загальнонаціональними цілями.

4. Найважливішою складовою стратегічного планування, яка зараз має виключно декларативний характер, має стати розробка індикативного плану освітнього розвитку, узгодженого зі стратегією розвитку країни. Оптимально це п'ятирічний індикативний план, як етап стратегії розвитку вітчизняної освіти. На основі такого плану, який має набувати законодавчу силу, припиниться існуюча негативна практика, коли Уряд та МОН самі собі встановлюють завдання, і самі оцінюють їх виконання. Упровадження такої підпорядкованості забезпечить управлінську дисципліну у процесі реалізації стратегічного плану галузевого розвитку, оскільки передбачатиме законодавче унормування планових документів і відповідно звітування за їх виконання урядових структур.

5. Мають розроблятися короткострокові (щорічно), середньострокові (3-5 років) і довгострокові (на 10 років) прогнози розвитку освіти, виходячи з яких розробляється Концепція розвитку освіти (довгострокова), середньострокова програма розвитку галузі і проекти на рік. Найбільш суттєві недоліки, яких тут треба уникнути: довгострокове планування розвитку галузі не виходить за межі Концепції і прогнозу, вона не опирається на прийняття повномасштабної довгострокової стратегії розвитку галузі і конкретне планування.

Виходячи з цього, одним з пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного планування розвитку освіти має бути розширення концептуального підходу до розробки та реалізації галузевих цільових програм. Програмно-цільове планування і управління взагалі знаходиться серед найбільш ефективних механізмів оновлення та оптимізації державного управління освітою [139, с. 141]. На жаль, сьогодні застосування програмно-



цільового планування носить значною мірою формальний характер і у практичному управлінні підпорядковується не управлінню за результатами (досягненню цілей), а успішністю реалізації системи запланованих заходів, що є основою традиційної системи оцінки успішності управлінської діяльності [1, с. 12].

На нашу думку, у практично-управлінському вимірі це означає необхідність упровадження у процес програмно-цільового планування освітнього розвитку технологій проектного менеджменту, які достатньо добре розроблені у сучасних моделях управління [173]. На їх основі увесь процес розробки цільових освітніх програм має бути підпорядкований строгому поетапному регламентуванню. На першому етапі (започаткування цільової освітньої програми) здійснюється управління її інтеграцією через обґрунтування адекватності стратегічних завданням, доцільність технології, прогнозу успішності; забезпечується управління цілепокладальним та змістовним аспектом програмування на основі узгодження завдань та показників їх успішного виконання; формуються організаційні механізми управління часом, ризиками, ресурсами, фінансами.

На другому етапі (змістовного та організаційного планування) забезпечується управління процесом інтеграції програми на основі формування механізмів залучення до неї відповідних органів державної влади, обґрунтування державного замовлення, а також формування інструментарію розробки і здійснення практичних заходів виконання програми і механізмів управління процесом її реалізації. На третьому етапі здійснюється управління процесом реалізації цільової програми на основі кількісно-якісних показників.

При цьому необхідно вирішити низку практичних питань, насамперед відносно цільових показників, які визначають практичну можливість контролю за її виконанням. На сьогодні такі показники носять багато в чому випадковий характер і достатньо довільно застосовуються в управлінській практиці. Очевидно, має бути вирішене питання відносно розробки наукової методології обґрунтування системи індикаторів та моніторингових показників для оцінки

стану реалізованості освітніх цільових програм. Найважливішими тут є проблеми забезпечення системності (взаємопов'язаності індикаторів), адекватності інформаційного наповнення їх значень, включення до моніторингових програм показників ризикогенності. Також суттєву роль відіграє управлінське наповнення часового виміру освітніх цільових програм, оскільки о бюджетно-фінансова їх детермінація по термінах планування має підпорядковуватися можливостям використання галузевих організаційних ресурсів. На нашу думку, для цього доцільно застосовувати технології мережевого планування процесу реалізації освітніх цільових програм.

Для адекватного відображення процесу реалізації стратегічної програми освітнього розвитку до її індикативної частини повинні бути включені показники, що відображають досягнення не найбільш значних, а всіх визначених для реалізації програми завдань. Останні мають бути взаємопов'язаними і підпорядковуватися глобальним цілям стратегічного розвитку вітчизняної освіти, серед яких домінуючою є забезпечення її якості. Вітчизняні дослідники вказують, що реалізація стратегії якості освіти здійснюється як упровадження практично-управлінських механізмів її гарантування через гарантії якості освітніх послуг [62, с. 53-55].

Навіть побіжний аналіз існуючих цільових програм показує, що ця вимога не виконується, і показники показують широту охоплення, різноманітність змісту освіти, темпи оновлення програм та підручників, але ніяк не вимірюють її якість. Особливо це стосується цільових освітніх програм регіонального рівня, де значення показників національного рівня дуже часто враховується лише у окремих вимірах, а натомість планування здійснюється на основі освітніх індикаторів без суттєвої динаміки (ремонт, мережа, кадри тощо).

Враховуючи сказане вище, ми вважаємо доцільним зробити висновок про досить віддалене відношення позитивних результатів виконання освітніх цільових програм у нашій країні до реального інноваційного поступу галузі, особливо щодо виконання стратегічних завдань її модернізації. Існує кричуща

суперечність між позитивними звітами галузевих органів державного управління та реальним станом в освітній галузі і її реальним внеском у вирішення завдань соціально-економічного розвитку країни. На нашу думку, необхідно дуже ґрунтовно переглянути практику індикативного стратегічного планування галузевого розвитку з використанням сучасних методик та технологій щодо усунення негативного «парадоксу результативності (ефективності)» в цілому та окремих його вимірах [171], забезпечення зв'язку між показниками результативності та реальною ефективністю реалізації програм, уникнення феноменів «консервативності», «функціональних порушень», «надзобов'язань» тощо [166]. Виконання освітніх програм у нашій країні сьогодні свідчить лише про досягнення завдань у програмному формулюванні і зовсім не обов'язково приводить до зростання ефективності освітньої діяльності з погляду інтересів суспільства та громадян.

Вирішення вказаної проблеми, на нашу думку, має здійснюватися у комплексі наступних напрямів удосконалення процесу розробки державних освітніх програм стратегічного характеру:

- узгодження кожного показника програми з інтересами і запитамі певної соціальної групи споживачів освітніх послуг даного напрямку та обґрунтування оптимальності заходів у межах програми як механізму задоволення даних запитів;

- відбір показників за принципом мінімальної залежності від впливу зовнішніх по відношенню до цільової освітньої програми чинників чи суб'єктивного впливу, у тому числі з боку органів державної влади;

- врахування довготривалого характеру освітніх проектів і відповідно значного проміжку часу між виконанням їх завдань та досягненням соціально значимого ефекту, показники мають давати можливість оцінити ефективність управління процесом реалізації програми у будь-який момент, а не лише по її завершенню;

- адекватне обґрунтування моніторингових показників з погляду їх інформаційного забезпечення та процедури і методик їх розрахунку;

- узгодження показників виконання цільової освітньої програми у межах системи змістовного взаємозв'язку «ціль – завдання - заходи з їх виконання - показники їх виконання»;

- визначення основною характеристикою показників досягнення результату, передбаченого цільовою освітньою програмою, а не результатів стосовно організації діяльності для досягнення результату.

- системний підбір показників, які мають відображати рівень досягнення програмних цілей та завдань у комплексі, а не за окремими напрямками діяльності.

У цілому саме установлення чіткого змістовно-управлінського зв'язку між показниками стратегічного планування розвитку освіти та пов'язаними з реалізацією цілей результатами слід вбачати основний напрям оптимізації використання стратегічного планування як інструментарію державного управління освітніми реформами з використанням програмно-цільового підходу.

Вказана проблема має бути вирішена не лише на рівні концептуально-методичного забезпечення процесу галузевого стратегічного планування, а й через відповідні нормативно-законодавчі інновації. Взагалі роль нормативно-правових механізмів у вирішенні проблем державного стратегічного планування є однією з вирішальних, оскільки «залишається низка невирішених проблем та недоліків як у правовому регулюванні, так і у практичному втіленні функції планування у діяльності суб'єктів державного управління. Серед них найочевидніша проблема, що на сьогодні дії суб'єктів державного управління, зокрема, уряду та окремих міністерств, щодо державного планування мають хаотичний та неузгоджений характер» [11, с. 22].

Це суттєво знижує значущість державного планування в освіті, насамперед у його пріоритетній цільовій складовій - узгодження її інноваційного розвитку галузі із соціально-економічною модернізацією країни. Таке узгодження вимагає дуже чіткого нормативного визначення, включаючи і високий правовий статус документів стратегічного значення та їх кореляцію з

бюджетно-фінансовим процесом, що сам по собі здійснюється у межах дуже чіткої нормативної регламентації. Саме відсутність належної нормативно-правової підтримки та бюджетування вітчизняні фахівці вважають основною причиною провалу багатьох державних стратегічних програм [21]. Узгодження потребують насамперед процеси стратегічного планування конкретних освітніх програм та їх фінансового забезпечення через інтеграцію освітніх програм з бюджетом, що має бути чітко унормовано не тільки на центральному, а й о на регіональному та організаційному рівні.

Наявний інший аспект унормування стратегічного планування в освітній галузі, який пов'язаний з необхідністю нормативного закріплення публічного статусу як процесу, так і його результатів. Це не лише забезпечує участь зацікавлених сторін у плановій діяльності органів державного управління і підтримку громадськості державних стратегічних програм галузевого розвитку, а й надає самому процесу якості ітераційності, здатності до швидкого реагування на зміни у соціальних запитах і відповідно здатності до адекватного коректування державного планування галузевого розвитку. А це знову ж таки має бути чітко унормоване і вимагає виписування відповідних положень у нормативних документах.

Говорячи про можливі структури узгодження розвитку освіти з інтересами усіх зацікавлених сторін дослідники акцентують важливість неформальних аналітичних центрів, створених на засадах соціального партнерства та позабюджетного фінансування. Саме вони можуть ефективно здійснювати координацію інтересів держави та суспільних інститутів у межах загального завдання якості освіти для кожного члена суспільства [53, с. 98].

На нашу думку, нормативного закріплення потребують насамперед наступні аспекти організації стратегічного планування розвитку освіти в Україні на рівні характеристик усього процесу як механізму державної освітньої політики:

1. Має бути унормована єдина система державного стратегічного планування загалом та освітнього зокрема, оскільки у сучасних умовах

управління стратегічним розвитком на державному рівні розпорошено між різними структурами, які мало пов'язані між собою. А залучення недержавних суб'єктів не має під собою нормативно-правових підстав.

2. Унормуванню підлягає процес досягнення цілей та результатів стратегічних державних планів освітнього розвитку, оскільки в сучасних умовах оцінювання результатів зі змістовно-управлінського боку носить формальний характер, унормовано лише контроль використання бюджетних коштів у процесі реалізації цільових програм.

3. Має бути створена нормативно-правова основа залучення публічних суб'єктів до державного стратегічного планування освітнього розвитку, це стосується як громадськості, так і підприємництва і загалом усіх, хто користується освітніми послугами системи освіти.

4. Мають бути унормовані прозорі механізми звітності та оприлюднення усіх документів, які відносяться до розробки і реалізації стратегічних планів галузевого розвитку на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування.

Однак вирішення на нормативному та концептуальному рівні вимагають не тільки загальносистемні питання стратегічного планування розвитку освіти. На сьогодні у вітчизняній системі державного управління фактично не має усталених та ефективних, пов'язаних у єдине ціле механізмів забезпечення даного процесу як на рівні суб'єктів, так і на рівні інструментарію. Дослідники констатують «відсутність ефективних механізмів стратегічного планування» [105, с. 23], що усугубляє проблеми цілісності наступності, узгодженості та виконавської дисципліни щодо розробки і реалізації державних планових документів в освіті. У цілому слід говорити про вирішення цілої низки завдань інструментального забезпечення досліджуваного процесу, насамперед, наступних:

1. Для забезпечення системності та соціальної спрямованості процесу стратегічного планування в освіті необхідно розробити його єдині методологію і технологію, а також сформувати механізми та інструментарію узгодження

інтересів усіх учасників стратегічного планування.

2. Чітко визначити механізми взаємодії органів державного управління освітою та публічних суб'єктів, бізнесу, споживачів освітніх послуг у процесі підготовки та реалізації стратегічних освітніх програм і проектів як на національному, так і на регіональному та муніципальному рівнях.

3. Унормувати процедури впливу на процес реалізації стратегічних освітніх планів та проектів з боку різних суб'єктів та сформувати механізми попередження ризиків їх виконання, пов'язаних із недисциплінованістю окремих учасників.

4. Сформувати механізми оптимізації колективної розробки освітніх стратегічних документів у розрізі часу та процедур.

Слід також говорити про нормативне та концептуальне забезпечення процесів стратегічного планування організаційного характеру у зв'язку з тим, що сьогодні більш-менш професійний підхід до них спостерігається тільки на стадії цільового опрацювання стратегічних програм, при цьому домінує ініціативний порядок підготовки відповідної документації, а організаційне підґрунтя даної діяльності є достатньо розпливчастим. Виходячи з аналізу наявної організаційної практики у досліджуваній царині державного управління освітою, слід акцентувати вирішення наступних проблем:

1. Сформувати цілісну структуру в системі органів державного управління освітою з функціями стратегічного планування з єдиними процесуальними нормами, механізмами взаємодії структур різного рівня, модельним інструментарієм підготовки, розробки, реалізації та оцінювання стратегічних освітніх програм.

2. Упровадити механізми інтеграції усіх державних структур, які здійснюють процес стратегічного планування в галузі з метою подолання відомчих та інституційних бар'єрів та перепон співпраці, а також на шляху пошуку публічних суб'єктів та позабюджетних ресурсів.

3. Упровадити практику чіткого закріплення кожної стратегічної освітньої програми, проекту, ініціативи за єдиним відповідальним виконавцем,

який має здійснювати функцію організації та координації будь-якої діяльності у межах даного процесу стратегічного планування.

4. Створити механізми системної координації діяльності усіх учасників процесу стратегічного планування освітніх програм на постійній організаційній основі (координаційні центри на засадах соціального партнерства учасників програм на різних рівнях системи державного управління освітою).

Деталізація проблем стратегічного планування в освіті України представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми стратегічного планування в освіті як механізму державного галузевого управління

Системні проблеми	
1	2
1.	Утвердження соціальної концепції розвитку галузі та цілей галузевого стратегічного планування
2.	Поєднання принципів централізації та децентралізації у процесі стратегічного планування розвитку освіти з чітким розподілом повноважень на різних рівнях і використанням самоорганізаційного потенціалу.
3.	Наявність єдиної державної стратегії, з чітким концептуальним вираженням, та інтегрованою системою практичної реалізації, що об'єднує всі складові та суб'єкти з визначенням їх ролей та відповідальності.
4.	Забезпечення системності та наступності у стратегічному галузевому плануванні
5.	Переорієнтація цільових освітніх програм на показники зростання якості у процесі переходу до інноваційної моделі розвитку галузі.
6.	Узгодження стратегії розвитку освіти з іншими галузями, насамперед економікою та ринком праці.
7.	Кореляція ідей розвитку освіти у контексті потреб і характеристик сучасного суспільства та пріоритетів стратегічних змін і конкретних проектів, форм діяльності, управлінських технологій.
8.	Упровадження гнучкого стратегічного планування для розширення горизонт планування та способів використання наявних ресурсів.
9.	Подолання державно-директивного виміру стратегічного планування у контексті розширення можливостей освітніх організацій до розвитку власної автономії та самоорганізації.
10.	Заміна стратегічного планування в освіті як вирішення утилітарних проблем у межах бюджетного планування ефективним індикативним плануванням у з верифікуючими стратегічні цілі системами показників.
11.	Упровадження програм прогнозування з визначенням критичних напрямів розвитку освіти як складових переходу країни до інноваційної моделі розвитку.



## Продовження таблиці 3.2

1	2
	<b>Проблеми нормативного закріплення</b>
1.	Унормування взаємозв'язку документів стратегічного планування за всіма складовими цього процесу (ціль, завдання, напрями діяльності, механізми та технології реалізації, система моніторингу та оцінювання).
2.	Визначення нормативних основ переведення стратегічних цілей освіти у конкретні завдання та системи заходів на всіх рівнях
3	Нормативне закріплення взаємодії галузевої стратегії та стратегічного планування на низових рівнях освітньої системи
4.	Нормативне затвердження інноваційних моделей стратегічного планування розвитку освіти (галузево-системного, створення «точок зростання», кластерного підходу тощо).
5.	Унормований перехід від «планування від досягнутого» до планування на основі стратегічне бачення майбутнього стану освітньої галузі у різних вимірах.
6.	Створення правового поля регулювання взаємодії суб'єктів інновацій в освіті для формування галузевої стратегії на суб'єктно-консенсусній основі.
7	Нормативне упровадження збалансованої системи індикаторів успішності досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку як обов'язкового елементу державного планування.
8	Унормування єдиної системи державного стратегічного планування загалом та освітнього зокрема на суб'єктно-процесуальному рівні.
9	Визначення нормативів оцінювання результатів стратегічних державних планів освітнього розвитку з виходом за межі оцінки лише процесу використання бюджетних коштів у процесі реалізації цільових програм.
10	Створення нормативно-правової основи залучення публічних суб'єктів до державного стратегічного планування освітнього розвитку.
11	Унормування прозорих механізмів звітності та оприлюднення усіх документів стратегічного галузевого планування на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування.
12	Утвердження в якості основного індикативного плану освітнього розвитку, узгодженого зі стратегією розвитку країни.
	<b>Організаційні проблеми</b>
1.	Створення цілісної структури в системі органів державного управління освітою з функціями стратегічного планування з єдиними цілями, стандартами та процесуальними нормами.
2.	Подолання відомчих та інституційних бар'єрів у системі державного стратегічного планування.
3.	Закріплення кожної стратегічної освітньої програми за єдиним відповідальним виконавцем.
4.	Формування механізмів системної координації процесу стратегічного планування освітніх програм на постійній організаційній основі.
5.	Узгодження стратегічного планування по лінії «орган державного управління освітою - державний службовець».
6.	Організаційно конституювати потенціал саморозвитку освітньої системи, та освітніх організацій на рівні стратегічних проектів.
	<b>Інструментальні проблеми</b>
1.	Розробка та упровадження механізмів оптимізації колективної розробки освітніх стратегічних документів у розрізі часу та процедур.

## Продовження таблиці 3.2

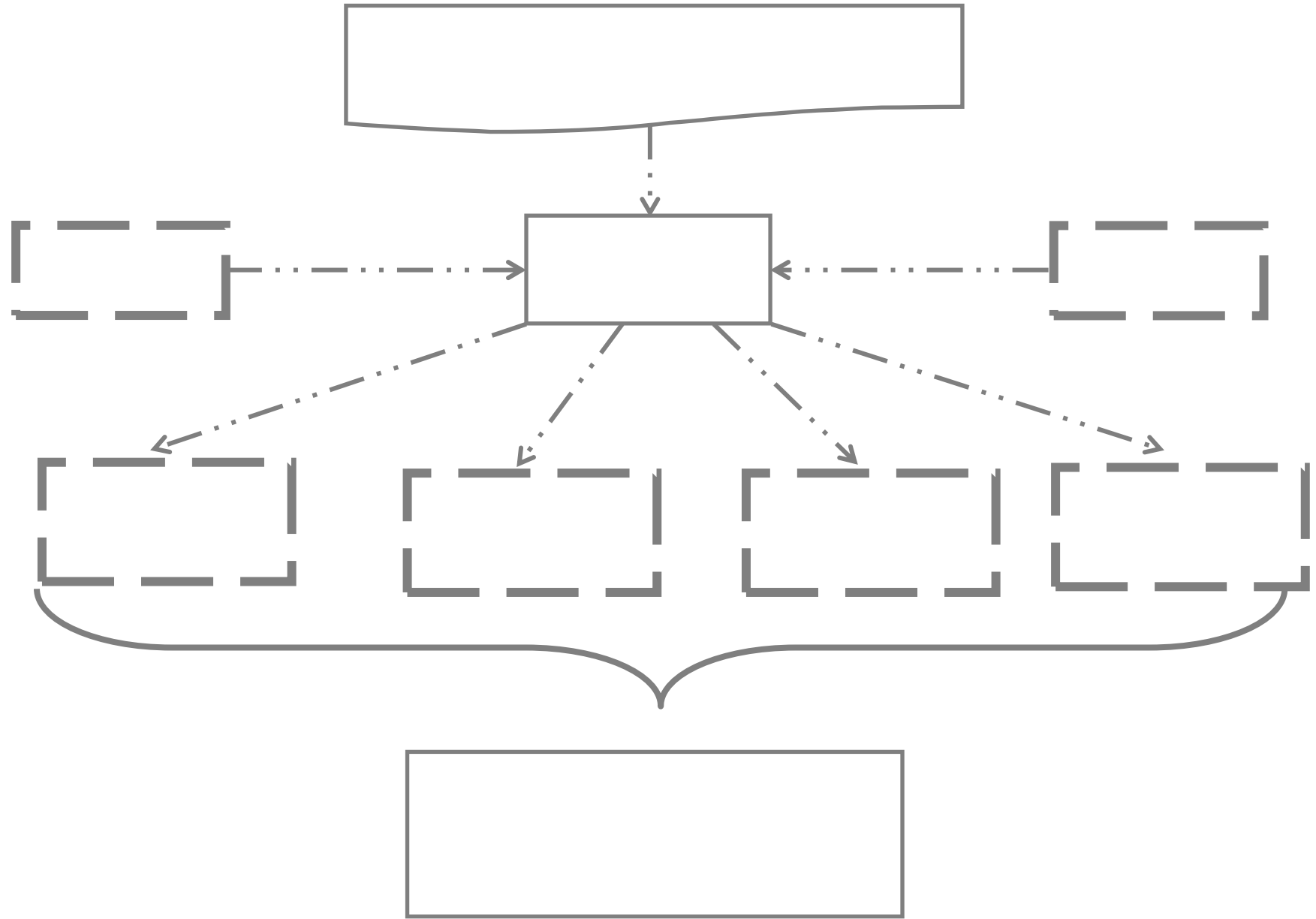
1	2
2.	Узгодження кожного показника освітньої програми з інтересами і запитам споживачів освітніх послуг.
3.	Відбір показників освітньої програми за принципом мінімальної залежності від суб'єктивних впливів.
4.	Формування механізмів контролю реалізації усього процесу досягнення цілей стратегічних планів, а не лише результатів.
5.	Адекватна система інформаційного забезпечення та процедури і методик їх розрахунку.
6.	Узгодження цільової освітньої програми у межах системи змістовного взаємозв'язку «ціль – завдання - заходи з їх виконання - показники їх виконання».
7.	Утвердження в якості критерію результативності досягнення цілей стратегічних проєктів, а не успішності організації діяльності.
8.	Забезпечення цільової інтегрованості усіх складових системи стратегічного галузевого планування.

Узагальнюючи дослідження практики та проблем стратегічного планування розвитку освіти у системі вітчизняного державного управління галуззю, слід констатувати необхідність оптимізації практично всіх складових даного процесу – від методології і концептуального забезпечення до інструментарію та конкретних організаційних форм організації діяльності суб'єктів стратегічного планування. Доцільно говорити про пріоритетність низки напрямів трансформації механізмів та інструментарію стратегічного планування в освітній галузі, пов'язаних з упровадженням публічних засад цього процесу, максимізацією ролі громадськості та наукової експертизи; моделюванням різних вимірів стратегічного планування з використанням сучасних інформаційних технологій; розвитком проєктних технологій стратегічного планування та удосконаленням програмно-цільового методу; системними нормативно-правовими та організаційними змінами, необхідністю забезпечення координації усіх зацікавлених у розвитку освіти суб'єктів. Розуміння вказаних проблем є основою для розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення у процесі оптимізації даної функції державного управління освітою.

### **3.3. Удосконалення механізмів державного управління процесом стратегічного планування розвитку освіти в Україні**

Стратегічне планування в освітній галузі у першу чергу вимагає чіткого формулювання цілей у довгостроковій перспективі у контексті загальних напрямів розвитку та модернізації українського суспільства, оскільки «стратегічна складова планування визначає ключові напрямки, які є основою стабільного розвитку в майбутньому» [92, с. 690].

Для України першочерговими завданнями є інтеграція до європейського простору та становлення інноваційної моделі соціально-економічного розвитку. Цьому корелює загальна стратегія на входження вітчизняної освіти до європейського освітнього простору, формування інноваційної моделі розвитку освіти на основі забезпечення її європейської якості і переорієнтації на практичні потреби споживачів освітніх послуг. Вітчизняні дослідники прямо вказують на зв'язок між інноваційними моделями державного управління та стратегічним управлінням освітнім розвитком у європейських країнах [26, с. 23]. А на інструментальному рівні основним завданням слід вважати інституційне, нормативне та технологічне забезпечення процесу стратегічного планування в освіті. Це передбачає суттєву перебудову органів управління галуззю, розробку нормативно-правової та технологічної документації, упорядкування механізмів відстеження і контролю виконання документів стратегічного планування, а також науково-технічне, інформаційне, ресурсне та кадрове забезпечення розглянутого планування. Не останню роль відіграє і упровадження засад публічного управління в діяльність органів державної влади, на що, зокрема, вказує вітчизняний фахівець О. Шевченко [150, с. 61]. Кумулятивним результатом планування розвитку освітньої галузі, які містять детальний опис планованих до реалізації заходів, мають стати державні освітні програми та проекти. Узагальнене розуміння напрямів оптимізації стратегічного планування в освіті представлено на рисунку 3.3. Напрями оптимізації стратегічного планування в освіті.



Як бачимо, основні завдання у сфері розробки та реалізації стратегії освітнього розвитку пов'язані з перспективами використання освітнього потенціалу країни для вирішення завдань системної модернізації країни. Як цілком справедливо вказує відомий вітчизняний фахівець П.Кухарчук, «світовою практикою доведено, що стратегічне планування розвитком освітньої сфери - необхідний інструмент цілеспрямованого випереджаючого розвитку в будь-якій суспільно-політичній системі, а особливо за відсутності достатніх для проведення реформ економічних та соціальних ресурсів» [69, 120].

На сьогодні інструментарій стратегічного планування розвитку освіти є одним з механізмів забезпечення не лише традиційних гуманітарних потреб суспільства, а й насамперед системного підвищення конкурентоспроможності економіки на основі інноваційних технологій та інноваційної особистості. Освітня складова є невід'ємним компонентом будь-яких інноваційних моделей розвитку, вона є інтегруючою тканиною комплементарного поєднання різноманітних структур суспільства, результатом якого є створення синергетичних ефектів їх взаємодії. Чи не найбільш поширеним практичним механізмом використання такого інтегруючого впливу освіти у сучасному світі є формування освітньо-науково-виробничих кластерів різного спрямування, які є провідниками ідей інноваційності, маркетинга, модернізації. Стратегічне планування здійснюється як програмування розвитку освіти у якості механізму випереджаючого розвитку знань, технологій, стратегій у загальному процесі інтеграції України до глобального соціокультурного простору інформаційного суспільства.

Подібні характеристики стратегічного планування розвитку освіти як механізму прогнозування і моделювання інноваційних трансформацій усіх соціальних сфер, включаючи технологію і економіку, дає підстави здійснювати його на основі не традиційного принципу «від досягнутого» (що є по суті продовженням наявних тенденцій та процесів), а виходячи з аттрактивного потенціалу принципу «від майбутнього», що забезпечує саме інноваційність освітньої стратегії. Відповідно необхідно враховувати чесноти такого

планування, які полягають у наступному.

У межах стратегічного планування ефективним є використання єдиної методики визначення цілей діяльності державних органів управління галуззю, що є важливим інструментом здійснення координації усіх владних структур щодо досягнення пріоритетних завдань, визначених параметрами як освітнього, так і соціально-економічного розвитку, а також підпорядковувати стратегічним завданням на основі управління за результатами поточної управлінської діяльності.

Дослідники також звертають увагу на нарощування кадрового потенціалу органів державного управління, оскільки «у процесі стратегічного планування формується «продуктивний» стиль роботи» [129, с. 15] на основі ефективного функціонування механізмів залучення державних службовців до реалізації стратегічного плану і чіткого визначення інструментарію поєднання стратегічних цілей освітнього управління з посадовими обов'язками та індивідуальними планами персоналу. При цьому стратегічні цілі органу державного управління транслуються в систему збалансованих показників, вимір яких надає можливість оцінювати поточні і плановані результати роботи всього органу, його структурних підрозділів, конкретних співробітників, забезпечуючи оперативний зв'язок результатів поточної діяльності державних службовців з довгостроковими перспективами управлінської діяльності та розвитку освітньої галузі чи її певної складової.

На нашу думку, інструментарій стратегічного планування в освіті має бути і комплексним механізмом реалізації переваг системи державного управління, що полягають у наявності персоналу, процедур, нормативних засад, організаційних структур, що дозволяють здійснювати комплексне і послідовне регулювання розвитку та змін будь-якого соціального об'єкта, включаючи і освітню галузь. Найбільше значення при цьому має послідовність етапів стратегічного планування, наявність зворотного зв'язку між ними, ресурсна забезпеченість та наукова обґрунтованість управлінських дій. У сучасних умовах чи не найважливіше значення у межах системності державного

управління освітою має поєднання державного фінансування і ринкових форм господарського механізму сфери освіти.

У зв'язку з цим потрібно виокремлювати у якості однієї зі складових стратегічного планування фінансову стратегію діяльності у системі стратегічного управління освітньою галуззю. Мова йде саме про стратегію, а не просто процес бюджетного фінансування, і цілями такої стратегії мають бути пошуки джерел фінансування стратегічних освітніх проектів, забезпечення фінансового нормування єдиних стратегічних орієнтирів розвитку освіти, вихід на ринкові ресурси розвитку галузі тощо. Можлива структура фінансової стратегії розвитку освітньої галузі може бути розроблена на основі адаптації аналогічних механізмів стратегічного планування з інших галузей і має включати: виявлення пріоритетних фінансових ринків і цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу; наявність сильного цільового блоку розвитку; аналіз й обґрунтування стійких джерел фінансування; вибір фінансових інститутів як прийнятних партнерів і посередників; розробку довгострокової інвестиційної програми, погодженої з пріоритетними напрямами розвитку економіки, обумовленими загальною стратегією розвитку системи освіти; формування й удосконалення фінансових потоків; розробку з позиції стратегії програми ефективного централізованого управління фінансами у поєднанні з обґрунтованою децентралізацією інших управлінських функцій; прогностні розрахунки фінансових індикаторів економічної безпеки і стійкості функціонування при стратегічному плануванні його діяльності [119, с. 76].

Таким чином, стратегічне планування розвитку освіти в силу таких своїх якостей як формування об'єднуючих цілей управління, створення інтегруючих засад різних видів управлінської діяльності, конституювання принципів ієрархічного підпорядкування галузевих проектів та програм загальнодержавній стратегії модернізації та інноваційного розвитку тощо може і має бути використане як механізм удосконалення системи вітчизняного державного управління освітою на принципах інноваційності. На нашу думку, у центрі дослідження практичних напрямів оптимізації галузевого управління з

використанням інструментарію стратегічного планування мають бути такі проблемні напрями як удосконалення підходів до формування стратегій освітнього розвитку та інноваційного управління ним; обґрунтування механізмів оптимізації інституційного забезпечення галузевого розвитку засобами стратегічного планування, структурно-функціональні, організаційні, нормативні, моніторингові та кадрові аспекти удосконалення стратегічного планування в освіті.

Першим кроком розробки проблеми оптимізації стратегічного планування в освіті є оцінки наявного стану. Для цього має використовуватися аналітична модель оцінки системи стратегічного планування на основі критеріїв, що дозволяють визначити відповідність його змісту цілям державної стратегії розвитку галузі; ефективність як інструмента управління; наявність можливостей реалізації. Результатом такої оцінки мають бути рекомендації щодо змісту та процедури розробки; рекомендації щодо змісту стратегічного плану, рекомендації щодо оцінки можливостей його реалізації, рекомендації щодо оптимізації системи та окремих складових стратегічного планування.

Одним з найважливіших нововведень у систему стратегічного планування в освіті, на нашу думку, слід вважати використання у якості основи комплексної інформаційної бази цього процесу методології та технології освітнього маркетингу, адаптованої для використання на певному організаційному рівні. Це передбачає і відповідні зміни у системі державних органів управління освітою, насамперед заповнення вакансій у відділах планування спеціалістами-маркетологами, формування маркетингової системи прийняття рішень у межах органу державного управління та адекватної їй інформаційної бази даних, упровадження маркетингових процедур визначення стратегії розвитку освіти та стратегічного управління цим розвитком; врахування у маркетинговому вимірі внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку освітньої організації чи системи загалом з використання маркетингових інструментів стратегічного аналізу; застосування інструментів маркетингового моніторингу процесу реалізації стратегічних проектів.



Інтегрованість стратегічних цілей має забезпечуватися системою індикаторів комплексного стратегічного аналізу, яка представлена набором параметрів, що визначають перелік та кількісні або якісні характеристики факторів внутрішнього й зовнішнього середовища освітньої організації чи системи. В її основі має лежати офіційно визначена, обґрунтована та артикульована стратегія розвитку країни, у відповідності з якою визначається система цільових індикаторів, що забезпечує орієнтацію освітніх стратегічних та тактичних цілей національним цілям розвитку. Безпосередньо управлінські рішення щодо визначення стратегічних цілей та основних напрямів розвитку освітніх організацій чи системи має здійснюватися на основі використання системи прогнозних моделей відповідного рівня.

Це можливо лише за умов формування у країні системи стратегічного планування, складовою якої має бути і освітня складова. Системність має замінити хаотичне нагромадження різних, часто не поєднаних між собою процесів планування різних рівнів і спрямованості (а також адекватності і наукової обґрунтованості). Системність процесуальна може бути забезпечена лише за наявності системності організаційної, тобто цілісної організаційної структури стратегічного планування на рівні центральних та місцевих органів державної влади. З погляду вертикальної інтегрованості найбільш доцільним є лінійно-штабна модель, яка дає можливість поєднати діяльність посадових осіб органів виконавчої влади і місцевого самоврядування із роботою постійно діючих підрозділів, що здійснюють розробку і реалізацію стратегічних проектів, у тому числі і в освітній галузі.

Важливим є також нормативно-інституційний вимір, оскільки в Україні на сьогодні практикується лише унормування конкретних стратегічних планів без конституювання загальних нормативно-правових підстав стратегічного планування. Освітня стратегія розвитку прямо залежить від нормативного закріплення стратегії розвитку країни, стратегічних напрямів модернізації економіки, соціальної сфери, культури, державобудування загалом. Важливе значення має також реалізація принципів стратегічного партнерства, яка

покладе в основу стратегічного планування освітнього розвитку певні нормативні документи, наприклад, угоди щодо соціального партнерства різного рівня. Необхідним також є прийняття закону «Про стратегічне планування в Україні» на основі адаптації до вітчизняних реалій світової практики.

Важливим аспектом інституціоналізації слід вважати формування нормативних та організаційних механізмів наступності державної стратегії в освітній галузі. Вітчизняний фахівець Н. Шевченко цілком справедливо вказує, що саме інституційні зміни є основою подолання суперечностей інноваційного розвитку [149, с. 93]. У той же час, стратегічні освітні проекти в Україні постійно змінюються зі зміною влади, при цьому наступні стратегічні документи (Національна доктрина, Національна концепція, Нова українська школа) дуже мало пов'язані з попередніми стратегіями розвитку, не використовують їхні досягнення та цільові орієнтири. У практику стратегічного планування в галузі слід ввести процедуру оцінок стану розробленості та реалізації наявних стратегічних планів чи стратегій із тим, щоб подальше формування напрямів удосконалення цього процесу здійснювалось на основі отриманих здобутків у плануванні.

Величезною проблемою є недосконалість організаційної структури стратегічного планування в Україні в цілому та в освітній галузі зокрема, що тісно переплітається із проблемою неефективного застосування організаційних підходів щодо побудови процесів стратегічного планування на різних рівнях державного управління і не дає можливості використати ефективні технології стратегічного планування та управління. На нашу думку, як на центральному, так і на регіональному рівнях необхідні спеціалізовані органи стратегічного планування соціально-економічного розвитку країни чи територій, і складовою відповідних планів мають бути освітні стратегічні проекти різного рівня. Удосконалення організаційної структури системи стратегічного планування та її елементів має відбуватися у чіткому взаємозв'язку з процесами оптимізації розподілу функцій і повноважень між суб'єктами управління, створенням ефективних організаційних форм партнерства між представниками влади,

бізнесу й громадськості при вирішенні проблем освітньої галузі; створення ефективної системи управлінської комунікації та інформаційного обміну у процесі стратегічного планування.

Основним завданням удосконалення існуючої практики стратегічного планування та наявних документів стратегічного розвитку вітчизняної освіти є формування такої галузевої стратегії, яка перестане бути декларативним документом позиціонування намірів та опису бажаного стану і перетвориться на реальний механізм управління освітньою галуззю довгострокового характеру

Указане завдання можливо вирішити на основі упровадження певних процедурних новацій у діяльність державних органів управління освітою, насамперед МОН, з орієнтацією на надання стратегічному плануванню системності та соціально-практичної орієнтованості.

1. Визначити в числі основних напрямків роботи МОН забезпечення реалізації всіх етапів розробки довготривалої освітньої стратегії та конкретизуючих її цілі короткострокових індикативних планів і системних інноваційних проектів, корелюючи цей процес із розробкою загальнодержавної стратегії соціально-економічного розвитку. Особливу увагу слід звернути на розробку освітньо-інноваційної стратегії і її конкретизацію у галузевих інноваційних проектах. Очевидно, це вимагає співпраці з науковими установами для розробки довгострокового прогнозу науково-технічного розвитку і ролі освіти у його забезпеченні. Стратегічне планування розвитку освітньої галузі має супроводжуватися пропозиціями щодо нормативно-законодавчого супроводу освітніх інноваційних проектів та їх ресурсного забезпечення.

2. На основі співпраці МОН та Національної академії педагогічних наук необхідно розробити макроструктурну модель розвитку освіти у стратегічній перспективі і використовувати дану модель для стратегічного планування розвитку галузі.

3. З метою забезпечення координації роботи над стратегічною програмою

розвитку освіти, особливо галузевої інноваційної стратегії, доцільно створити відповідну галузеву комісію з представників МОН, наукових установ, зацікавлених представників промисловості та громадськості. Результатом їх роботи має бути освітня стратегія, що поєднує інтереси усіх освітніх суб'єктів і може стати практичною основою для об'єднання їх ресурсів для досягнення поставлених цілей. Враховуючи роль науково-освітнього чинника у забезпеченні стратегії соціально-економічного розвитку, доцільно залучати потенціал МОН та відповідних наукових установ для реалізації стратегії інноваційного розвитку країни. Одним з організаційних варіантів такого залучення може бути створення Ради з проблем інноваційного розвитку при КМ України на основі підрозділів, які відповідають за науку у межах нинішнього МОН України з виділенням у окрему структуру Міністерства освіти.

Останнє має бути суттєво реорганізоване якраз у напрямі виконання функцій центру стратегічного планування та управління галузевим розвитком. На нашу думку, оптимальним механізмом такої оптимізації слід вважати утворення Управління зі стратегічного планування та управління в структурі апарату міністерства. Основним його завданням має бути визначенню стратегії розвитку вітчизняної системи освіти, стратегічне планування цього розвитку та контроль і корекція щодо процесу реалізації стратегічних планів. Структурно Управління, у відповідності зі своїм функціональним імперативом, має включати Департамент стратегічного аналізу і стратегічних досліджень, Департамент інформаційного забезпечення, Департамент стратегічного планування, перспективного моделювання та контролю, і Департамент вивчення та упровадження міжнародного досвіду.

Йдеться про створення цілком нової структури з фахівцями нової генерації, оскільки професійне стратегічне планування освітнього розвитку можливе лише з використанням сучасних знань та технологій у царині економетрики; теорії ймовірностей; прийняття управлінських рішень та стратегічного менеджменту; математичного моделювання; компаративістського

аналізу, у тому числі і міжнародного досвіду; складних програмних засобів («STATA», «MINITAB» і «SPSS» та інших).

До основних функцій управління слід віднести формування інформаційної бази щодо розвитку та стану справ в освітній галузі та її адаптація до потреб стратегічного планування, аналіз та узагальнення освітніх процесів та обґрунтування стратегічних рішень і проектів для галузі освіти загалом чи її окремих складових; підготовка планових документів для прийняття органами державного управління чи реалізації у вигляді нормативно-правових актів; розробка інструментарію упровадження стратегічних рішень та здійснення моніторингу і корекції у процесі стратегічного управління розвитком галузі. Окремим аспектом діяльності має стати аналіз та аргументовані пропозиції щодо використання міжнародного досвіду, залучення зарубіжних фахівців, здійснення міжнародної співпраці у процесі підготовки та реалізації державної освітньої стратегії. Статус даного управління має надавати можливість його працівниками знаходитися у постійній організаційній взаємодії як з іншими складовими Міністерства освіти, так і з іншими центральними та регіональними органами державної влади.

Серед першочергових завдань нового управління слід виділити такі:

1. Розробку та обґрунтування стратегії забезпечення якості освіти в Україні на всіх рівнях, виходячи з європейських стандартів та досвіду.

2. Формування корелятивної бази забезпечення освітніх потреб за регіонами, містами, населеними пунктами (за принципом – наявні потреби – ресурси – проблемні зони) з виходом на розробку пропозицій щодо стратегії оптимізації освітньої мережі, акумуляції і розподілу ресурсів.

3. Обґрунтування напрямів та механізмів використання зарубіжного досвіду у процесі реформування вітчизняної освіти, і на цій основі підготовка системних інноваційних проектів апробації та упровадження цього досвіду. Поряд з цим слід звернути увагу на створення системи постійного аналізу розвитку освіти у розвинених країнах та підготовку відповідних аналітичних матеріалів для потреб державного управління галуззю.

4. Підготовка ефективних стандартів атестації педагогічних працівників у відповідності з потребами та вимогами інноваційної стратегії, зокрема, представлений у концепції Нової української школи. Організація системного вивчення проблем у підготовці педагогічних працівників до роботи в нових умовах та розробка пропозицій щодо їх вирішення (зокрема, на основі змін у системі педагогічної освіти та післядипломної педагогічної освіти).

5. Підготовка комплексної перебудови системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників на принципах концепції «освіта для дорослих» та використання сучасних інформаційних технологій. Розробка сучасних стандартів підвищення кваліфікації (за змістом та формами) і їх упровадження у практику. Упровадження вузькоспеціалізованих форм підвищення кваліфікації педагогічних працівників на основі реалізації програми визначення їх предметних компетентностей (організація підвищення не загальною кваліфікації, а в тій частині, в якій спостерігаються проблеми).

7. Вивчення механізмів взаємодії системи та закладів освіти із зовнішнім середовищем і обґрунтування напрямів її оптимізації, зокрема, щодо усунення негативних впливів з боку соціокультурного оточення та системи державного і муніципального управління галуззю, а також щодо активної стратегії позиціонування освітньої галузі у медіапросторі.

8. Використання процедури міжнародних досліджень якості освіти для розробки власного проекту дослідження якості освіти на всіх рівнях, виявлення проблемних зон та підготовка стратегії вирішення виявлених проблем на основі співпраці освітян, державного та муніципального управління, бізнесу і громадянськості.

9. Сформувані інформаційну базу динаміки кадрового складу системи освіти на всіх рівнях з стратегічним прогнозом її змін (зокрема, за демографічними показниками, спеціальностями, територіальним розподілом). Розробка стратегії оптимізації підготовки та розподілу кадрів у межах всієї країни та у розрізі потреб регіонів, зокрема, і щодо програм цільової підготовки педагогів на основі державного замовлення.

Перелік завдань та функцій нового управління є підставою для обґрунтування його безпосереднього підпорядкування міністру, начальник управління повинен отримати статус заступника або радника міністра.

В результаті даного нововведення в системі освіти можна досягти результатів, порівнянних витрат, забезпечити подальше прискорення зростання якості освіти, поліпшити цільове та ефективне витрачання бюджетних коштів, забезпечити раннє виявлення і усунення потенційних проблем, досягти рівномірного розвитку освіти в усіх регіонах країни, забезпечити інноваційний розвиток системи освіти, своєчасно виявляти і усувати фактори, що перешкоджають реалізації довгострокової стратегії її інноваційного розвитку і залишаються на сьогодні за межами уваги управлінців, налагодити постійне впровадження в національну систему освіти найефективнішого і передового світового досвіду.

Враховуючи, що стратегічне планування в освіті здійснюється переважно на основі програмно-цільового підходу, необхідною є не лише структурно-функціональна перебудова галузевого управління, а й системи міжгалузевої координації освітнього розвитку. Комплексна координація робіт з підготовки та реалізації стратегічних державних освітніх програм (підготовка, експертиза, затвердження, нормативне оформлення, коригування, реалізація галузевих та загальнодержавних проектів в освітній галузі) вимагає створення у складі уряду міжгалузевої Ради з координації програм у сфері освіти. Така організаційна структура повинна бути орієнтована на виконання завдань стратегічного управління освітніми проектами на міжгалузевій основі у процесі реалізації програмно-цільового підходу до управління освітнім розвитком. Рада має перебрати на себе низку функцій стратегічного управління.

1. Здійснення координації та організація взаємодії державних органів, які задіяні у процесі реалізації державних освітніх програм стратегічного характеру.

2. Обґрунтовувати та нормативно закріплювати стратегічні напрямки реалізації інноваційних програм і проектів в освітній галузі.

3. Визначати підпорядкованість, ієрархічність, послідовність та взаємодію стратегічних освітніх програм і проектів загальнодержавного і регіонального рівня з відповідним розподілом ресурсів та компетенцій управління з боку органів державної влади.

4. Здійснювати офіційне (державне) оцінювання стану реалізації державних освітніх програм і проектів, а також підсумкове оцінювання результатів після їх виконання з підготовкою відповідних висновків та пропозицій у контексті досягнення цілей державної політики в сфері освіти.

Разом з тим потрібно мати на увазі, що вказані змістовні, технологічні, організаційні зміни у системі стратегічного планування розвитку освіти можуть бути ефективними лише у випадку формування в Україні єдиної загальнодержавної системи стратегічного планування на надійній нормативній основі. Саме наявність такої системи і її нормативна упорядкованість є гарантією звернення керівників усіх рівнів до використання інструментарію стратегічного планування, і саме це забезпечує ефективність його використання як управлінського механізму [14, с. 19]. Необхідним є Закон «Про стратегічне планування в Україні», де мають бути встановлені правові основи стратегічного планування, а також повноваження органів державної влади, органів державної влади регіонів, органів місцевого самоврядування та порядок їх взаємодії з громадськими, науковими та іншими організаціями у сфері стратегічного планування. Останнє особливо важливе, оскільки використання основ стратегічного планування, у тому числі і в освітній галузі, стає успішним лише у поєднанні з орієнтацією на практичні можливості суб'єктів діяльності та управління (освітніх суб'єктів).

У цілому, характеризуючи діяльність органів державного управління у нашій країні, можна констатувати наявність прагнення до використання механізмів стратегічного планування, у тому числі і стосовно освітньої галузі. Чимало законодавчих і підзаконних актів у різноманітних сферах демонструють ті чи інші компоненти стратегічного планування, вироблення стратегії розвитку чи управління, стратегічного менеджменту тощо. Проте при



цьому можна констатувати відсутність комплексного підходу до стратегічного планування і відповідно епізодичність та несистемність його використання та відсутність значного соціально-управлінського ефекту.

У такій ситуації має місце системна проблема, яку дослідники характеризують як «відсутність збігу стратегічних цілей держави в цілому зі стратегіями соціально-економічного розвитку на місцях. Ця неузгодженість призводить до нераціонального розтрачання фінансів, що не сприяє досягненню поставлених цілей» [148, с. 52]. Невизначеність як глобального соціального контексту розвитку, так і процесу модернізації в нашій країні визначають саме систему стратегічного планування, а не її окремі епізодичні репрезентації, в якості найважливішої умови здійснення ефективної модернізації.

Враховуючи світовий досвід, сама система стратегічного планування має поєднувати три «горизонти планування» цілей: довгострокову стратегію на 10-15 років, поточне планування на основі щорічного бюджетування, та середньостроковий горизонт з детальним відображенням конкретних проектів і програм для досягнення стратегічних цілей. На сьогодні в Україні реально працює лише щорічне планування, стратегічне планування на скільки-небудь значний період якщо і має місце, то лише у вигляді декларацій. Середньострокового стратегічного планування практично немає взагалі, в результаті саме цього стратегічні цілі по суті відірвані від реального розвитку суспільства та діяльності органів державної влади.

Ці системні недоліки і має усунути Закон «Про стратегічне планування в Україні». Його розробка є фундаментальною науково-прикладною проблемою міждисциплінарного характеру і, звичайно ж, не може бути здійснена у нашому дослідженні. Однак, виходячи з наявного і узагальненого нами світового досвіду, необхідно акцентувати низку ключових складових такого нормативного акту.

Надійною концептуальною основою Закону мають служити чіткі формулювання основних понять. Особливо слід звернути увагу на встановлення специфіки понять стратегічного управління та стратегічного

планування у контексті взаємовідношення функцій визначення цілей та інструментарію і механізмів їх досягнення. Потрібно також чітко відрізнити стратегію розвитку та концепцію розвитку, саме остання має найбільш довгостроковий характер і визначає засади стратегічного цілепокладання. У сучасних умовах значної соціальної динаміки стратегічне планування є скоріше середньостроковим, на відміну від концептуального обґрунтування стратегічних цілей. На довгостроковий період доцільно формулювати концепцію розвитку, а не стратегію, що служить засобом досягнення цілей, завжди обмежених часовими і ресурсними рамками.

Закон має визначати не лише процедуру і інструментарій постановки цілей та формулювання напрямів стратегічного розвитку, а й передумови цього процесу, які полягають у детальному аналізі середовища, ресурсів, контексту стратегічного планування. Обґрунтування стратегії має бути чітко виписано та прив'язана до конкретних суб'єктів за тими чи іншими напрямами.

Закон має бути виписаний у контексті процесів децентралізації державного управління в Україні. Відповідно значна частина функцій стратегічного планування та управління у межах загального процесу має перейти на регіональний і муніципальний рівні, відповідне делегування управлінських повноважень має супроводжуватися перерозподілом ресурсів для реалізації стратегічних проектів. Тому у межах Закону про державне стратегічне планування необхідно забезпечити децентралізацію державної функції планування загалом та стратегічного планування зокрема, і у межах цього процесу передбачити створення регіональних інституцій, які забезпечують стратегічний розвиток регіонів. За таких умов програмно-цільове стратегічне управління на регіональному рівні стане реальністю як механізм вирішення системних регіональних проблем на основі ситуаційного управлінського підходу.

У цілому вказаний Закон слід розглядати як системостворюючий, тобто як нормативно-організаційну основу системи державного стратегічного управління. Відповідно у ньому стратегічне планування має бути поєднане зі

стратегічним управлінням і його функціями (організація, координація, контроль, коригування тощо). У противному разі, при фокусуванні лише на стратегічному плануванні, відбувається суттєве звуження варіантів стратегічних рішень.

Загалом слід погодитися з дослідниками, які вважають саме відсутність єдиної системи державного стратегічного планування і відомчу розосередженість та нескоординованість вказаної функції державного управління однією з основних причин неефективного вирішення завдань соціально-економічного розвитку та забезпечення національної безпеки країни [151, с. 222-223]. Логічно зробити висновок, що для формування системи стратегічного державного планування, однією з об'єктів якої має стати і освітня галузь, необхідна системи взаємопов'язаних інноваційних змін у діяльності органів державної влади. Закон про стратегічне управління в Україні має бути доповнений низкою конкретних напрямів нормативно-організаційного забезпечення формування такої системи. На нашу думку, пріоритетними серед них мають бути наступні.

1. Розробка та системне упровадження в органах державної влади єдиної комплексної технологічної бази (методик, технологій, моделей, сценаріїв, алгоритмів, моніторингових систем тощо), на основі яких можливо уніфікувати увесь цикл стратегічного планування у галузевому територіальному (рівневому) та темпоральному вимірах, тим самим добившись практично-операціонального узгодження форм і змісту даного виду діяльності у системі державного управління та місцевого самоврядування.

2. Забезпечення відповідних підрозділів органів державного управління довідково-інформаційними матеріалами, що стосуються здійснення стратегічного планування. Особливо що стосується стандартів у цій сфері, класифікаторів, нормативних актів, вимог, стандартизуючи процедур тощо. Це дасть можливість не лише формувати єдиний технологічний механізм здійснення стратегічного планування, а й суттєво оптимізує сам його процес на рівні рутинних операцій.

3. Створення єдиної у межах державних органів влади системи інформаційної підтримки процесу стратегічного планування як однієї з пріоритетних функцій інформаційного забезпечення їх діяльності. Такий підхід слід вважати найбільш продуктивним у процесі становлення електронного урядування в Україні і його доцільно включити до пріоритетних напрямів інформатизації державного управління.

4. У межах єдиної інформаційної бази даних необхідно сформувати (з використанням відповідних пошукових програм та програм обробки інформації) єдиний портал для суб'єктів стратегічного державного планування, який має відігравати інформаційну, аналітично-експертну та комунікаційну функцію.

5. Підготувати та реалізувати загальнодержавну програму підготовки кваліфікованих менеджерів для здійснення стратегічного планування на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівнях. Для державних службовців з даними функціями необхідно упровадити систему підвищення кваліфікації, структуровану у відповідності до системи державного стратегічного планування.

6. У межах єдиної системи стратегічного державного планування розробити і упровадити стандарти та вимоги до кожного окремого виду (горизонту) планування.

7. Здійснити державну програму осучаснення (модернізації) стратегічного планування в Україні для упровадження сучасних методології, моделей, технологій на основі використання світового досвіду та адаптації практичних процедур зі сфери бізнесу. Зокрема, мова йде про розширення аналітичного інструментарію (наприклад, побудова матриць БКГ), упровадження сценарного підходу та прогнозних моделей в практику діяльності органів державної влади; використання інформаційних технологій для здійснення системи моніторингу реалізації стратегічних документів тощо.

8. Нормативно закріпити та розробити процедури і механізми державної підтримки господарюючим суб'єктам, у тому числі і суб'єктів освітньої

діяльності, які керуються стратегічними планами, що розроблені у відповідності та на виконання загальнодержавних стратегічних планів.

9. У процесі децентралізації надзвичайно важливо забезпечити синхронність та уніфікованість державного планування на рівні регіонів та стратегічного муніципального планування на всіх рівнях, починаючи з великих міст і закінчуючи ОТГ. Основою такої уніфікації слід вважати загальнодержавні стратегічні плани розвитку, у тому числі і системи освіти.

10. Вирішити проблему створення ефективних механізмів реалізації стратегічних планів розвитку соціально-економічної сфери, а на цій основі – і реалізації державної освітньої стратегії. На сьогодні чіткої системи виконання стратегічних планів немає ні на рівні соціально-економічних програм, ні на рівні освітніх стратегічних проектів. Аналіз, здійснений низкою дослідників, вказує на те, що поточні урядові плани навіть формально прив'язані до реалізації стратегічних завдань лише на дві третини, реальний же зв'язок поточної урядової діяльності з ними набагато менший [55]. На нашу думку, при вирішенні цього завдання слід звернутися до практики взаємозв'язку стратегічних цілей та державних програм середньострокового рівня.

11. Формування системи стратегічного планування слід здійснювати як один з важливих механізмів становлення системи державного менеджменту у нашій країні, відповідно поєднавши процеси загальнодержавного реформування та модернізації системи державного планування з упровадженням принципів клієнталізму, прозорості, децентралізації тощо. Це має бути використано для упровадження нововведень на практичному рівні управління з метою конституювання нових управлінських процедур, нової системи взаємодії та комунікації, нових підходів до інформаційного обігу, нового змісту регламентуючої документації, нових нормативних та методично-рекомендуючих документів тощо. Це ж стосується і організаційних новацій зі створенням спеціалізованих планових структур у межах органів державного управління, неформальних консультаційних центрів стратегічного планування на основі поєднання ресурсів системи державного управління та науково-

освітніх закладів; формування інтегрованих комісій для розробки і реалізації державних стратегічних програм з представників різного рівня влади, а в потрібних випадках – і представників бізнесу та громадськості.

12. Мають бути розроблені економічні засади ініціювання та підтримки стратегічного планування органами державної влади та місцевого самоврядування з бюджетів вищого рівня. Перспективною формою такої підтримки слід вважати ініціювання з центру на регіональному чи відомчому рівні конкурсів стратегічних проектів та централізоване фінансування їх переможців.

13. Враховуючи важливість підтримки державної стратегії та окремих програм і проектів з боку населення країни складовою формування системи державного стратегічного планування має стати позиціонування вказаної стратегії у засобах масової інформації та у вигляді окремих PR-проектів самих органів державної влади. Відповідно має йтися про створення спеціалізованих компонентів системи, яка буде відповідати за ефективне інформування країни за ключовими напрямками інноваційних процесів.

Таким чином, формування системи державного стратегічного планування в освіті є складним процесом, що включає комплексну трансформацію методології, технологій, механізмів, організаційних форм діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Реалізація запропонованих у даному параграфі напрямків оптимізації цього процесу дозволить суттєво підвищити результативність трансформацій вітчизняної системи державного управління освітньою галуззю з використанням інструментарію стратегічного планування, дозволить радикально підвищити якість управління освітньою галуззю та відповідно забезпечить її розвиток у відповідності зі стратегічними цілями модернізації нашої країни.

### **Висновки до розділу 3**

Процес стратегічного планування є одним з найбільш адекватних для застосування модельного підходу. Забезпечення його комплексності та

цілісності відбувається за рахунок поетапного визначення єдиної модельної конструкції, яка виглядає як сукупність взаємозалежних моделей управління, діяльності, комунікації, інформаційного забезпечення, поєднаних на цілепокладальному та управлінсько-організаційному рівні. Моделювання забезпечує вибір оптимальних напрямів, форм, процесів, індикаторів, через які здійснюється трансформація визначених освітньою політикою цілей у конкретні освітні проекти. При цьому і державне управління галуззю набуває характеру інноваційної системи (моделі) стратегічного планування та управління, оскільки самі модельні (системо-парадигмальні) характеристики державного галузевого управління відображають базові особливості та тенденції розвитку освіти як об'єкта управління. Відбувається становлення інноваційної моделі державного стратегічного планування в освіті як наслідку взаємовпливів з боку освітніх змін, державної освітньої політики та внутрішніх інтенцій інноваційного розвитку галузевої системи державного управління.

Узагальнюючою моделлю стратегічного управління та планування розвитку освіти є структурно-функціональна модель циклу управління (на національному рівні репрезентується структурою Міністерства освіти і науки України), динамічний аспект цього процесу знаходить відображення у структурно-процесній моделі, галузева специфіка процесу відображається у змістовно-цільовій моделі. Загальним управлінським контекстом моделювання є стратегічне управління галуззю з боку урядових структур надвідомчого характеру, загальні системні управлінські інновації, процес здійснення стратегічних освітніх реформ. Цілі стратегічного планування визначають змістовний вимір його моделі і задаються освітніми інноваціями. Напрями цілепокладання конкретизуються на операційному рівні, відображаючи практичні потреби українського суспільства. Основним методом моделювання стратегічного розвитку освіти є стратегічний аналіз, використовується і сценарно-компаративістські методи, відповідно і сама модель носить сценарно-вірогіднісний характер, що визначає варіабельність практично всіх технологічних складових моделі. Результатом процесу моделювання є

створення комплексного стратегічного плану розвитку освіти.

Моделювання стратегічного планування в освіті визначається не лише специфікою об'єкта управління та його соціокультурного середовища (потреб суспільства та ринку), а й безпосередньо процесами, що відбуваються у системі державного управління, пов'язаними з системними нововведеннями. Відповідно модель стратегічного планування в освіті має бути чітко пов'язана з процесом здійснення управлінських інновацій ( моделі проактивного управління, управління на основі гнучких рішень, інтегрована модель управління на основі стратегічного аналізу та програмно-цільового підходу). Модель прийняття та реалізації управлінського рішення визначає практичний управлінський контекст моделювання досліджуваного процесу і в якості своєї складової має поетапну деталізацію даної управлінської функції. Управлінські рішення щодо стратегічного планування в освітній галузі приймаються на рівні конкретного органу державного управління, тому процес моделювання таких рішень має прив'язуватися до конкретного процесу планування у межах такого органу та діяльності кожного державного службовця. Основою узгодження моделей стратегічного планування на рівні органу державного управління освітою та кожного його працівника у слід вважати технологію «збалансованих показників».

На основі аналізу генезису стратегічного державного управління освітою виділено п'ять основних етапів розвитку стратегічного планування в галузі, виходячи з процесів формування державної освітньої політики та її нормативно-організаційного закріплення. Стратегічне планування в галузі освіти у нашій країні має достатньо значну концептуально-нормативну базу, виступає як складова загальнодержавної стратегії розвитку суспільства та його освітньої сфери та державного управління галуззю, будучи механізмом реалізації державної стратегії, яка має нормативне закріплення і узгоджена з іншими напрямками державотворчої діяльності. Стратегічне державне управління розвитком освіти в Україні слід розуміти як комплекс науково обґрунтованих та нормативно визначених цілей, способів їх досягнення,



функцій та дій органів державної влади, у межах яких забезпечується прогнозування та стратегічне управління освітньою галуззю у контексті потреб розвитку суспільства та кожної людини.

Діяльність у цій царині характеризується значними досягненнями, насамперед щодо визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку вітчизняної системи освіти. У межах процесу стратегічного планування та управління освітнім розвитком в Україні впроваджено демократичну та особистісно орієнтовану методологію освітнього розвитку; під нові цілі та принципи освітньої діяльності підведено відповідну нормативно-правову базу; здійснено суттєві інновації у сфері змісту, стандартів, форм та технологій освітньої діяльності; розроблено та впроваджується нова модель підготовки педагогічних кадрів; широко використовуються інноваційні програми та проекти як механізм модернізації освіти; успішно та поступально здійснюється процес інтеграції до європейського освітнього простору.

Разом з тим далекі від оптимальності структурно-організаційні засади стратегічного планування; використовується переважно застарілі технології та концептуальні засади цього виду управлінської діяльності; далеко не належне місце займає використання маркетингових та клієнталістських засад у практиці планування та управління, кадровому забезпеченні процесу; дуже неефективні форми зв'язку стратегічного планування та реальної управлінської діяльності тощо. Стратегічні освітні документи змінюються один за одним, проте жоден з них не знайшов скільки-небудь повного втілення в управлінській практиці, відповідно залишаються нереалізовані системні стратегічні цілі реформування освітньої галузі. Найбільші проблеми полягають у тому, що стратегічні пріоритети розвитку освіти не трансльовані у комплекси конкретизуючи інноваційних проектів та систем заходів тактичного характеру, дуже низький рівень адаптації вітчизняної системи стратегічного планування в освіті до принципів публічного управління, відсутній єдиний нормативний документ у царині стратегічного планування. Загалом слід констатувати відсутність у вітчизняній системі державного управління цілісності концептуально-

методологічних, технологічних та нормативно-правових основ державного стратегічного планування, що має своїм результатом відсутність цілісної стратегії освітнього розвитку та неузгодженість стратегічного планування як на рівні проектів, так і на організаційному рівні. Окреслені проблеми визначають спрямованість шляхів оптимізації механізмів стратегічного галузевого планування через удосконалення його нормативної основи, методично-процесуального інструментарію; розширення концептуальних засад галузевих цільових програм, розробка наукової методології обґрунтування системи індикаторів та моніторингових показників для оцінки стану реалізованості освітніх цільових програм тощо.

На сьогодні інструментарій стратегічного планування розвитку освіти є одним з механізмів забезпечення не лише традиційних гуманітарних потреб суспільства, а й насамперед системного підвищення конкурентоспроможності економіки на основі інноваційних технологій та інноваційної особистості. Стратегічне планування у практично-управлінському плані є насамперед механізмом реалізації глобальних стратегічних цілей освітнього розвитку, а тому його ефективність визначається адекватністю методології освітнього ціле покладання, яка визначає його роль як механізму цільового управління, програмування інноваційних процесів інтегрованого характеру, механізму, організаційного узгодження управлінських стратегій на різних рівнях в умовах децентралізації; ресурсу управління за результатами, технології вирішення проблем синхронізації процесів реформування та бюджетування і переорієнтації показників ефективності з управлінських дій на результати управлінського впливу; механізм поєднання державного фінансування і ринку у межах фінансової стратегії.

Виокремлено практичні напрями оптимізації галузевого управління з використанням інструментарію стратегічного планування: удосконалення підходів до формування стратегій освітнього розвитку та інноваційного управління ним; обґрунтування механізмів оптимізації інституційного забезпечення галузевого розвитку засобами стратегічного планування,

структурно-функціональні, організаційні, нормативні, моніторингові та кадрові аспекти удосконалення стратегічного планування в освіті. Передумовою ефективності освітньої стратегії є застосування аналітичної моделі оцінки системи стратегічного планування на основі критеріїв, що дозволяють визначити відповідність його змісту цілям державної стратегії розвитку галузі; ефективність як інструмента управління; наявність можливостей реалізації. Необхідне використання у якості основи комплексної інформаційної бази процесу стратегічного планування освітнього маркетингу, адаптованого для застосування на певному організаційному рівні. Інтегрованість стратегічних цілей має забезпечуватися системою індикаторів комплексного стратегічного аналізу, що транслюють стратегію розвитку країни і репрезентуються у системі прогнозних моделей відповідного рівня.

*Праці, в яких висвітлено тематику розділу 3:*

1. Хитько М.М. Управлінський вимір стратегічного планування в освіті // М.М. Хитько. - Інвестиції: практика та досвід. – №17. – 2018. – С. 123–127.
2. Хитько М.М. Світовий досвід стратегічного державного планування освітнього розвитку / М.М. Хитько // East European Scientific Journal (Warsaw, Poland). – № 11 (38). – 2018. – part 1. – С. 11–15.
3. Хитько М.М. Децентралізація системи влади – шлях створення нових можливостей для розвитку громадянорієнтованого середовища / М.М. Хитько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Державне управління. – 2018. – №.2. – С. 76–83.
4. Хитько М.М. Аналіз наукового та науково-технічного потенціалу України / М.М. Хитько // Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики : колективна монографія / під заг. ред. С.Б. Довбні. – Д. : ЛІРА, 2016. – С. 29–41.

5. Хитько М.М. Переосмислення та генерація нового стилю керівництва сучасною українською освітою / М.М. Хитько // Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – С. 64–67.

## ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання у галузі науки “Державне управління”, яке стосується обґрунтування теоретичних і практичних положень щодо особливостей та ролі стратегічного планування в оптимізації системи державного управління вітчизняною освітою, що створює підґрунтя для розвитку наукових основ та практичних механізмів розбудови в Україні системи державного стратегічного планування розвитком освіти інноваційного характеру. На підставі отриманих результатів дослідження сформульовані такі висновки.

1. Удосконалено підходи до розуміння стратегічного державного планування в освіті, яке охарактеризовано як управлінську функцію, що конкретизує та репрезентує вироблення стратегії. Доведено, що в його межах відбувається поєднання процесів цілепокладання та практично-ресурсного забезпечення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітнього розвитку в умовах наявності ризиків системних змін і необхідності кризового регулювання. Крім того, з’ясовано, що визначення категорії «стратегічне державне планування» є неоднозначним і в цілому інтерпретується в межах його розуміння як механізму досягнення стратегічних цілей державної освітньої політики через організацію використання загально соціальних, галузевих та управлінських ресурсів. Отже, стратегічне державне планування інтерпретовано як механізм, що забезпечує вибір оптимальної й ефективної моделі стратегічного управління освітньою галуззю, результатом чого є досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку з мінімальними ризиками та ефективним використанням ресурсів у межах системи загально соціальних пріоритетів. Установлено, що стратегічне державне планування в освіті може ефективно існувати лише як певна цілісність, система. При цьому системні освітні реформи як стратегія галузевого розвитку означають і необхідність становлення нової, також інноваційної і принципово іншої за

структурою системи державного управління освітою. Підкреслено, що загальною проблемою вітчизняних наукових розвідок є недостатня увага до аналізу стратегічного планування як системи, використання сучасних системно-модельних методів його дослідження, акцентування його суб'єктного виміру та ролі як інноваційного механізму оптимізації державного управління освітнім розвитком.

2. Обґрунтовано роль стратегічного державного планування в управлінні освітою через його характеристику як управлінської системи. Вона представляє собою динамічну сукупність різнопланових процесів, складових, функцій, механізмів, технологій та форм. Зважаючи на те, що стратегічне державне планування є функцією державного управління, встановлено, що його механізм діє в межах системи суб'єкт-об'єктних зв'язків управлінського характеру. Суб'єктами стратегічного державного планування, що використовують його як управлінський механізм, слід вважати органи державної влади та самоврядування різного рівня, а також державні та комунальні освітні установи та організації, а об'єктом стратегічного планування – не ті чи інші організаційні структури, а сам процес розвитку і функціонування освітньої галузі, зокрема, той його вимір, який пов'язаний із наданням освітніх послуг. Аргументовано, що стратегічне планування як механізм державного управління спрямований на зміни стану системи освіти у відповідності до потреб суспільства, що дозволяє реалізувати основне призначення освітньої галузі як суспільного блага. Крім того, системною характеристикою стратегічного планування в освіті визнано його різнорівневість (національний, регіональний, муніципальний, організаційний рівні).

3. Визначено концептуальний базис аналізу стратегічного державного планування в освіті, що здійснено крізь призму обґрунтування необхідності впровадження управлінських інновацій та концепції освітніх змін як основи загальнотеоретичної методології дослідження такого планування. Визначено, що на рівні загальних засад методології найбільше значення має синтез

інноваційно-синергетичної та системної методології, яка репрезентується у концепціях сценарного планування, форсайту інноваційних управлінських теоріях (менеджеріальних, маркетингових, мережних), що забезпечує суб'єкту переорієнтацію стратегічного планування у галузі. В аспекті категоріально-понятійної належності стратегічне планування в освіті охарактеризовано як механізм державного управління, що забезпечує вплив органів державної влади на освітню галузь з метою реалізації державної стратегії її розвитку. При цьому стратегію розвитку освіти представлено як системну інноваційну модель модернізації галузі, що реалізується комплексом освітніх проектів спеціалізованою структурою. Результатом застосування такого підходу є становлення цілісної системи державного управління інноваційною стратегією освіти, яка функціонує на базі модельного комплексу стратегічного планування та управління і забезпечує організаційні механізми реалізації державної освітньої стратегії на всіх рівнях за рахунок її переведення у конкретні інноваційні освітні проекти з відповідною управлінською інфраструктурою ресурсним забезпеченням, технологічним процесом досягнення результату. Аргументовано, що найбільш ефективними засобами реалізації проектів є програмно-цільовий метод, управління за результатами, використання ризик-менеджменту. Оскільки стратегічне планування виступає інструментом підпорядкування розвитку освіти цілям державного розвитку, інтересам зовнішніх суб'єктів, що забезпечує його пріоритетність у системі державного управління освітою в сучасних умовах. Виявлено, що всі інноваційні процеси в якості пріоритетної мають освітньо-наукову складову, яка може формуватися лише на основі цілісної довгострокової державної освітньої стратегії.

4. Здійснено структурування етапів становлення стратегічного державного управління освітою в Україні, серед яких виокремлено п'ять, виходячи з процесів формування державної освітньої політики та її нормативно-організаційного закріплення. На підставі цього обґрунтовано, що стратегічне державне управління розвитком освіти в Україні – це комплекс науково обґрунтованих та нормативно визначених цілей, способів їх

досягнення, функцій та дій органів державної влади, у межах яких забезпечується прогнозування та стратегічне управління освітньою галуззю у контексті потреб розвитку суспільства та кожної людини. Діяльність у цій царині характеризується значними досягненнями, насамперед, щодо визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку вітчизняної системи освіти. Разом з тим, виявлено, що стратегічні освітні документи змінюються один за одним, але жоден з них не знайшов свого повного втілення в управлінській практиці. Відтак, залишаються нереалізовані системні стратегічні цілі реформування освітньої галузі. При цьому встановлено, що найбільші проблеми в цій сфері полягають у такому: стратегічні пріоритети розвитку освіти не трансльовані в комплекси, конкретизуючих інноваційних проектів і систем заходів тактичного характеру; низьким є рівень адаптації вітчизняної системи стратегічного планування в освіті до принципів публічного управління; відсутній єдиний нормативний документ у площині стратегічного планування. Ці проблеми визначають спрямованість шляхів оптимізації механізмів стратегічного галузевого планування через удосконалення його нормативної основи, методично-процесуального інструментарію, розширення концептуальних засад галузевих цільових програм, розробку наукової методології обґрунтування системи індикаторів і моніторингових показників для оцінки стану реалізованості освітніх цільових програм тощо.

5. Ураховуючи необхідність адаптації вітчизняної системи освіти та управління її стратегічним розвитком до стандартів світового та європейського співтовариства, акцентовано, що аналіз світового досвіду у цій царині є важливою складовою розробки оптимальної моделі стратегічного планування в галузі. Серед найбільш принципових новацій визнано гуманізацію та суб'єктну переорієнтацію управління, системні організаційні зміни з пріоритетом менеджменту персоналу, а також засади інтеграції та суб'єкт-об'єктної взаємодії на системному й організаційному рівнях. Узагальнення світового досвіду дозволило визначити необхідність акцентування уваги до таких аспектах стратегічного державного планування, як його нормативне



забезпечення, виокремлення та структуризація суб'єктів, а також реалізація в межах засад публічного управління із використанням потенціалу партисипарності, створення механізмів узгодження та координації даного процесу на різних рівнях. Виявлено ліберально-демократичні принципи стратегічного державного планування в освіті з орієнтацією на його індикативний характер, а також корисні технології та механізми практичного характеру, які є цікавими для використання у процесі реформування системи державного управління в Україні. При цьому аргументовано використання позитивного досвіду багатьох країн щодо формування спеціалізованих структур для здійснення стратегічного планування в освіті, переорієнтації на сценарне планування, застосування сучасних концептуальних основ у вигляді стратегії сталого розвитку, залучення науковців для підготовки стратегічних планів, створення планових механізмів оптимізації державно-громадського партнерства в освітній галузі.

6. Розроблено модель стратегічного планування як комплексний механізм управління освітнім розвитком, яка має вигляд сукупності взаємозалежних моделей управління, діяльності, комунікації, інформаційного забезпечення, поєднаних на цілепокладальному та управлінсько-організаційному рівні. Доведено, що моделювання в означеній сфері забезпечує вибір оптимальних напрямів, форм, процесів, індикаторів, через які здійснюється трансформація визначених освітньою політикою цілей у конкретні освітні проекти. При цьому державне управління галуззю набуває характеру інноваційної системи (моделі) стратегічного планування та управління. Узагальнюючою моделлю стратегічного управління та планування розвитку освіти визнано структурно-функціональну модель циклу управління. Динамічний аспект цього процесу знаходить відображення у структурно-процесній моделі, галузева специфіка якого відображається у змістовно-цільовій моделі. З'ясовано, що загальним управлінським контекстом моделювання є стратегічне управління галуззю з боку урядових структур надвідомчого характеру, загальні системні управлінські інновації, процес

здійснення стратегічних освітніх реформ. Визначено, що модель стратегічного планування в освіті має бути чітко пов'язана з процесом здійснення управлінських інновацій (моделі проактивного управління, управління на основі гнучких рішень, інтегрована модель управління на основі стратегічного аналізу та програмно-цільового підходу). У цьому контексті підкреслено, що модель прийняття та реалізації управлінського рішення визначає практичний управлінський контекст моделювання досліджуваного процесу. Процес моделювання таких рішень має прив'язуватися до конкретного процесу планування у межах органу державного управління галуззю та діяльності кожного державного службовця.

7. Уточнено, що стратегічне планування у практично-управлінському плані є, насамперед, механізмом реалізації глобальних стратегічних цілей освітнього розвитку. Він передбачає здійснення такого: використання механізму цільового управління; програмування інноваційних процесів інтегрованого характеру; організаційного узгодження управлінських стратегій на різних рівнях в умовах децентралізації; ресурсне управління за результатами; упровадження технології поєднання державного фінансування і ринку. Визначено, що практичні напрями підвищення ефективності галузевого управління з використанням інструментарію стратегічного державного планування включають удосконалення підходів до формування стратегій освітнього розвитку й інноваційного управління ним, а також обґрунтування механізмів оптимізації інституційного забезпечення галузевого розвитку засобами стратегічного планування. Крім того, доведена необхідність урахування структурно-функціональних, організаційних, нормативних, моніторингових та кадрових аспектів удосконалення стратегічного планування в освіті. Для забезпечення ефективності цього процесу потрібно використовувати системно-модельний інструментарій у вигляді аналітичної моделі оцінки системи стратегічного планування, освітнього маркетингу та менеджменту (базової моделі інноваційного управління), а також прогнозні та сценарні моделі. При цьому конкретизовано, що системність процесуальна

може бути забезпечена лише за наявності системності організаційної та нормативно-інституційної складової, які є основою наступності державної стратегії в освітній галузі. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо оптимізації розподілу функцій і повноважень між суб'єктами державного управління цією галуззю, включаючи процедурні новації у їх діяльності, розробку макроструктурної моделі розвитку освіти, створення галузевої Комісії з вироблення освітньої стратегії, міжгалузевої Ради з координації програм у сфері освіти та Ради з проблем інноваційного розвитку при КМ України, утворення Управління зі стратегічного планування та управління в структурі апарату міністерства у складі Департаменту стратегічного аналізу і стратегічних досліджень, Департаменту інформаційного забезпечення, Департаменту стратегічного планування, перспективного моделювання та контролю і Департаменту вивчення та упровадження міжнародного досвіду. Крім того, обґрунтовано низку рекомендацій щодо ключових складових Закону «Про стратегічне планування в Україні» у контексті формування нормативних засад стратегічного планування в освіті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкін В. М. Управління результативністю і ефективністю в територіальній системі освіти / В. Н. Аверкін, О. М. Зайченко, М. В. Александрова // *Almatater. Вісник вищої школи.* - 2011. - № 1. - С. 8-13.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
4. Антонова Л. В. Державне регулювання соціо-еколого-економічного розвитку регіонів України на інноваційній основі / Л. В. Антонова // *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : Державне управління. - 2015. - Т. 263, Вип. 252. - С. 6-10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2015\\_263\\_252\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_263_252_3).
5. Арпентьева М.Р. Интерсубъективное управление: человеческий и социальный капитал / М.Р. Арпентьева, И.В. Горелова, Т.В. Моисеева / Под ред. М.Р. Арпентевой. – Калуга : КГУ, 2017. –240 с.
6. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління / В. Д. Бакуменко, Ю. П. Сурмін // *Енциклопедія державного управління : у 8 т. - Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.* - К. : НАДУ, 2011. - 549 с.
7. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку / О. Берданова, В. Вакуленко. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
8. Берданова О.В. Стратегічне планування / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
9. Бережний Я. В. Оцінювання як компонент стратегічного планування в державному управлінні [Електронний ресурс] / Я. В. Бережний // *Теорія та практика державного управління.* – 2009. – Вип. 2. – С. 276-282. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2009\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2009_2_44).

10. Бережний Я. В. Стратегічне планування в державному управлінні як аналітичний процес: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Бережний Ярослав Вікторович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2011. – 20 с.
11. Білокур Є. І. Специфіка планування як функції державного управління / Є. І. Білокур // Наше право. – 2014. – № 6. – С. 22-27.
12. Білоскурський Р. Р. Стратегічне планування в системі державного регулювання еколого-економічного розвитку України / Р. Р. Білоскурський // Екон. вісн. ун-ту / Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2017. – Вип. 34/1. – С. 23-31.
13. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні / А. Бойко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - 2017. - № 1. - С. 19-35.
14. Бондаренко Е.А. Стратегия развития муниципальных образований на современном этапе / Е.А. Бондаренко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2016. - Т. 1.- № 1. - С. 18-21.
15. Бортейчук Р.Ю. Державне стратегічне управління: сутність та механізми його реалізації / Р.Ю. Бортейчук // Економіка та держава. - 2011. - № 1, січень. - С. 121-125.
16. Брусак Р.Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території: електронний посібник / Р.Л. Брусак. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. - 173 с.
17. Бубенко П. Т. Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика / П. Т. Бубенко // Бізнес Інформ. - 2016. - № 1. - С. 77-80.
18. Бурукина О.А. Стратегическое планирование развития системы высшего образования / А.О. Бурукина. - .Научный вестник МГИИТ. - 2017. - № 2 (46). - С. 73-86.
19. Бутівченко С. Моделювання як засіб підвищення ефективності програмно-цільового управління вищою освітою / С. Бутівченко // Вища освіта України. - 2012. - № 4. - С. 37-43.

20. Бутовська І. О. Стратегічне планування і державне управління: аналіз проблеми / І. О. Бутовська // Вісн. Акад. праці і соц. відносин Федер. профспілок України. - 2002. - № 2. - С. 220-222.

21. Вдосконалення системи стратегічних програмних документів як основи бюджетного планування: Біла книга. - Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України, 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://icps.com.ua/pub/files/45/14/White%2007%20-%20MinEcon%20U.pdf>.

22. Виттих В.А. Проблемы эвергетики / В.А. Виттих // Проблемы управления. - 2014. - №4. -С. 69-71.

23. Вульфсон Б.Л. Актуальные проблемы управления образованием за рубежом: централизация и децентрализация // Проблемы современного образования. - 2012. - № 2. – С. 89-112.

24. Гапоненко Н. В. Форсайт. Теория. Методология. Опыт / Н. В. Гапоненко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 239 с.

25. Гладченко М. Збалансована система показників як методика впровадження і контролю процесу стратегічного менеджменту у вищій освіті Німеччини / М. Гладченко // Вища шк.. - 2014. - № 1. - С. 49-56.

26. Гладченко М. Політика нового державного управління як одна з передумов появи стратегічного менеджменту у сфері вищої освіти Нідерландів / М. Гладченко // Вища шк.. - 2013. - № 12. - С. 23-29.

27. Гнатенко А. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком / А.Гнатенко // Экономика строительства и городского хозяйства. - 2013. - Т. 9. - № 4. - С. 275-286.

28. Гнатенко А. І. Теоретичні підходи до визначення механізму стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко // Актуальні проблеми державного управління. - 2013. - № 2. - С. 105-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2013\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_2_16).

29. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи [Електронний ресурс] / А. Гнатенко // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2013. - Вип. 3. - С. 51-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_9)
30. Данилишин Б. Економічні вектори освітнього простору / Б. Данилишин, В. Куценко // Вісн. НАН України. - 2010. - № 6. - С. 3-13.
31. Дебич М. Завдання вищої освіти у забезпеченні вимог ринку праці (досвід країн ОЕСР) / М. Дебич // Вища шк. - 2014. - № 2. - С. 50-58.
32. Делёз Ж. Трактат о номадологии. Многообразие жанров философского дискурса / под общ. ред. В.И. Плотникова. Серия «Философское образование». Вып.18 / Ж. Делёз, Ф. Гваттари. - Екатеринбург, 2001. - 148 с.
33. Державна національна програма «Освіта: Україна ХХІ століття». - К.: Райдуга, 1994. - 68 с.
34. Державне управління: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [таін.]. - К. ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. - Т. 1. - 564 с.
35. Державний менеджмент в контексті адміністративної реформи : навч.-метод. посіб. / [укл. М.В. Гордон]. - Донецьк : ДООЦППК, 2013. - 36 с.
36. Джурабоев Г.Д. Сущность и местостратегического планирования в государственном управлении / Г.Д. Джурабоев, М.Х. Гафуров, Х.З. Вазиров // Труды Академии МВД Республики Таджикистан. - 2013. - № 2 (20). - С. 40-47.
37. Дмитренко Г. А. Стратегічна траєкторія та основні технологічні засоби збільшення соціального капіталу в Україні / Г. А. Дмитренко // Демографія та соц. економіка. - 2016. - № 1. - С. 93-105.
38. Домбровська С. М. До питання про формування державної освітньої політики України та її вдосконалення / С. М. Домбровська // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 5. - С. 51-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_5_14).

39. Дроздов Г.О. Инновационная система формирования стратегических целей / Г.О. Дроздов // Часопис економічних реформ. - 2017. - № 4 (28). - С. 6-10.
40. Егоров И. Управление на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / И. Егоров. - Режим доступа : <http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1924&publicationid=184.>].
41. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. - К. : НАДУ, 2011.- Т.1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В.М. Князев (співгол.), І.В. Розпутенко (спів гол.) та ін. - 748 с.
42. Євмешкіна О. Л. Особливості стратегічного планування в Європейському Союзі / О. Л. Євмешкіна // Вісн. Націон. університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2017. - № 1. - С. 186-193.
43. Євмешкіна О. Л. Поняття прогнозування та взаємозв'язок прогнозування й державного стратегічного планування / О. Л. Євмешкіна // Держава та регіони. Сер. Держ. упр.. - 2016. - Вип. 3. - С. 28-32.
44. Євмешкіна О. Л. Розвиток методологічних підходів до державного стратегічного планування / О. Л. Євмешкіна // Держава та регіони. Сер. Держ. упр.. - 2016. - Вип. 4. - С. 8-12.
45. Євмешкіна О. Л. Використання законів і закономірностей державного управління державному стратегічному плануванні [Електронний ресурс] / О. Л. Євмешкіна // Аспекти публічного управління. - 2016. - № 3. - С. 5-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_3_3)
46. Європейське врядування. Біла книга. КОМІСІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СПІВТОВАРИСТВ. Брюссель, 25.7.2001 COM(2001) 428 остаточна редакція. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE\\_BOOK\\_UKR\\_REV.pdf](http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf).



47. Ємельянов В. Концептуальні засади державної політики комплексного і збалансованого розвитку регіонів / В.Ємельянов //Інвестиції: практика та досвід. – 2015. - № 5. С. 82 – 85.
48. Жаліло Я. Теорія та практика ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло // Нац. ін-т стратег, дослідж. - К. : НІСД, 2009. - 336 с.
49. Заглядывая за горизонт. Концепции и опыт формулирования национальных видений [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.undp.org/content/dam/uzbekistan/docs/Publications/economicgovernance/looking-beyond-the-horizo>.
50. Загорський В. С. Стратегічні пріоритети планування розвитку освіти регіону відповідно до вимог ринку праці / В. С. Загорський, З. М. Бурик // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 38. - С. 153-163.
51. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. - К. : НАДУ, 2014. – 148 с.
52. Зеленська О. Problems of interaction of the market of educational services and labor market of Ukraine / О.Зеленська, Ю.Краснянська // Чернігівський науковий часопис. - 2017. - № 1 (8).- С. 54-63.
53. Измалков С.А. Стратегическое планирование как форма и метод государственного и муниципального управления / С.А.Измалков, Д.С.Богданов.- Terra Economicus. – 2011. – Т.9. - №4-2. – С.97-99.
54. Ищук Т.Л.Зарубежный опыт стратегического планирования в системе высшего образования / Т.Л. Ищук. - Сибирская финансовая школа. - 2009. - № 3 (74). - С. 93-99.
55. Івашків Ю. Д. Основні етапи теоретичного розвитку механізмів державного управління стратегічного планування на регіональному рівні [Електронний ресурс] / Ю. Д. Івашків // Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління. - 2014. - № 2. - С. 47–51. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2014_2_9).

56. Івашова Л. Шляхи адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю в Україні до світових стандартів / Л. Івашова, К. Іванова // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. - №2. – С.56-63.

57. Карамишев Д. В. Формування системи цінностей і переконань як чинник інституціональних перетворень в українському суспільстві / Д. В. Карамишев // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 1. - С. 6-14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_1_3).

58. Карпеко Н. М. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму державного управління розвитку загальної середньої освіти в Україні / Н. М. Карпеко // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління, 2018. – № 2 (9). – С. 260–266.

59. Кас'яненко Д. В. Збалансована система показників як засіб трансформації стратегії управління якістю в оперативні плани на всіх організаційних рівнях облдержадміністрації / Д. В. Кас'яненко // Держава та регіони. Сер. Держ. упр.. - 2013. - Вип. 2. - С. 120-126.

60. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://polbu.ru/knorrning\\_management/ch11\\_i.html](http://polbu.ru/knorrning_management/ch11_i.html)].

61. Кокорева О. Г. Регулирование рисков в образовательных стратегиях / О.Г.Кокорева // Фундаментальные исследования. - 2009. - № 1. - С. 73-74.

62. Коломієць Л. В. Забезпечення ефективності системи гарантії якості освітніх послуг / Л. В. Коломієць, О. Ф. Дяченко, О. В. Грабовський // Системи оброб. інформації. - 2011. - Вип. 6. - С. 54-58.

63. Кондіус І. С. Еволюція стратегічного планування в країнах Америки [Текст] / І. С. Кондіус // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. Збірник наукових праць. - Луцьк : ЛНТУ, 2010. - Випуск 7 (26), Ч. 2. - С. 101-110.

64. Корнилович В.А. Методологические проблемы организации стратегического планирования в Российской Федерации В.А. Корнилович //

Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 9. - С. 14-16.

65. Костин В.А. Реформаторское и стратегическое планирование в государственном управлении: сравнительный анализ / В.А. Костин, Н.Б. Костина // Вопросы управления. - 2012. - № 2 (19). - С. 34-38.

66. Кравцова Т.М. Дослідження функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської діяльності / Т.М. Кравцова, Г.В. Калініченко // Форум права. - 2011. - С. 522-527. [Електронний ре-сурс]. - Режим доступу: <http://www/nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-1/11ktmdud.pdf>.

67. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. - [2-е изд.]. - М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2008. - 575 с.

68. Кухарська Н. А. Концепція стратегіювання соціально-економічного розвитку регіонів України: [монографія] / Н. А. Кухарська. - Одеса: Фенікс, 2011. - 88 с.

69. Кухарчук П. М. Регіональна освітня політика в умовах глобалізації / П. М. Кухарчук // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2009. - № 1. - С. 116-123.

70. Лаврищева М.В. Пути совершенствования стратегического планирования деятельности органов государственного управления / М.В. Лаврищева // Экономика строительства и городского хозяйства. - 2011. - Т. 7. - № 4. - С. 253-260.

71. Лаврів Л.А. Стратегічне планування у системі управління національним господарством [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Лаврів Лілія Андріївна ; Тернопільський національний економічний ун-т. - Т., 2008. - 20 с.

72. Латинін М. А. Значення державного стратегічного планування в умовах глобалізації / М. А. Латинін // Державне регулювання інноваційного розвитку економіки: стратегічні пріоритети : монографія / М. А. Латинін, С. В. Майстро, В. Ю. Бабаєв ; за заг. ред. д.держ.упр, проф. М. А. Латиніна. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. – С. 6 – 13.

73. Латинін М. А. Стратегічне планування / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. - 2-ге вид., перероб. та доп. - Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. - 248 с.

74. Латинін М. Нормативно-правове забезпечення етапів стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком в Україні [Електронний ресурс] / М. Латинін, А. Гнатенко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. - 2013. - Вип. 13. - С. 179-195. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_15).

75. Лебедь О.В. Стратегическое планирование в контексте стратегического управления общеобразовательным учебным учреждением / О.В. Лебедь // Молодой ученый. - 2016. - № 11 (38). - С. 450-453.

76. Левинская Н.А. Зарубежный опыт стратегического планирования в сфере образования / Н.А. Левинская // Развитие современного образования: теория, методика и практика. - 2016. - № 2 (8). - С. 23-25.

77. Липина С.А., Стратегическое планирование в России: возможность и необходимость применения зарубежного опыта / С.А. Липина, Л.А. Беляевская-Плотник, Н.Ю. Сорокина // Региональная экономика. - 2018. - № 1. - С. 44-52.

78. Лола Н. В. Досвід державного стратегічного планування та програмно-цільового управління народним господарством у КНР [Текст] / Н. В. Лола // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). - 2010. - № 3. - С. 19-24.

79. Майстро С.В. Концептуальні засади стратегії державного регулювання та перспективи розвитку альтернативної енергетики в Україні / С.В. Майстро, О.Л. Волошин // Теорія та практика державного управління. - 2015. - №3. - С.100-106.

80. Маляров О.В. Опыт экономической реформы в Индии [Електронний ресурс] / Олег Васильевич Маляров // Политическое образование : Информационно-аналитического журнала. - Режим доступа : <http://www.lawinrussia.ru/node/103445>.].

81. Мариносян Т.Э. Образование и прогнозирование в образовании в эпоху пост-пост / Т.Э. Мариносян // Философские науки. - 2016. - № 11. - С. 69-81.
82. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. - Суми : ТОВ "ТД Папірус", 2010. - 624 с.
83. Масленникова Е.В. Внедрение управления по результатам в государственном управлении / Е.В. Масленникова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - № 3 (62). - С. 47-50.
84. Медведев Г. Б. Применение опыта США в разработке организационно-методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием региона [Текст] / Г. Б. Медведев // Вестник Российской Академии естественных наук. - 2010. - № 2. - С. 37-39.
85. Методологія державного управління : Слов.- довід. / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. авт. кол.), С. В. Бутівченко, Д. О. Безносенко, О. М. Руденко та ін.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. - К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 416 с.
86. Мироненко П. В. Засади стратегічного планування в системі державного управління [Електронний ресурс] / П. В. Мироненко // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. - 2012. - Вип. 9. - С. 30-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_022\\_2012\\_9\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_022_2012_9_8).
87. Моисеев А. Основы стратегического управления школой / А. Моисеев, О. Моисеева. - М. : Центр пед. образования. - 256 с.
88. Назаров В.П. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления / В.П. Назаров // Власть. - 2013. - № 12. - С. 004-011.
89. Неделін І. В. Питання стратегічного прогнозування та плануванні в державному управлінні [Електронний ресурс] / І. В. Неделін // Вісник

Хмельницького інституту регіонального управління та права. - 2004. - № 1-2. - С. 262-272. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_1-2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_1-2_46).

90. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. - К. : Експрес-Поліграф, 2002. - 560 с.

91. Николаевская Л. И. Роль государства в переходной экономике: опыт Индии [Текст] / Л. И. Николаевская. - М. : Изд-во «Луч». - 324 с.

92. Новикова К.В. Стратегическое планирование развития образования в Российской Федерации / К.В. Новикова // Аллея науки. - 2018. - Т. 4. - № 3 (19). - С. 689-692.

93. Осипов В. М. Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком / В. М. Осипов, І. Д. Півоварчук, І. Л. Парасюк // Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка. - 2011. - № 1. - С. 89-100.

94. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства освіти і досліджень Німеччини: [www.bmbf.de/pub/orgplan.pdf](http://www.bmbf.de/pub/orgplan.pdf).

95. Офіційний веб-сайт Департаменту освіти США ([http://www2.ed.gov/about/offices / list](http://www2.ed.gov/about/offices/list)).

96. Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і культури Фінляндії (<http://www.minedu.fi>).

97. Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки Російської Федерації, сторінка Департаменту стратегії, аналізу і прогнозування: [http://минобрнауки.рф / департаменты / департамент-стратегии-анализа](http://минобрнауки.рф/департаменты/департамент-стратегии-анализа)):

98. Офіційний веб-сайт Міністерства освіти Малайзії, сторінка Управління планування освіти і досліджень: [http://www.moe.gov.my/en/profil-jabatan? Div = 2](http://www.moe.gov.my/en/profil-jabatan?Div=2)].

99. Охотина А.Ю. Стратегическое планирование развития высшего образования в России на основе метода анализа иерархий / А.Ю. Охотина // Экономика образования. - 2013. - № 3. - С. 121-132.

100. Пакулін С. Л. Стратегічне планування розвитку вищої освіти України: зміст, проблеми, пріоритети / С. Л. Пакулін // Пробл. економіки. - 2013. - № 2. - С. 39-45.
101. Панченко В. В. Основи формування стратегічного підходу в реалізації державної політики розвитку сфери культури України / В. В. Панченко. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2013. - № 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_7_16).
102. Патрушев В.И. Основы общей теории социальных технологий. / В.И.Патрушев. - М.: Наука, 2008. – 326 с.
103. Пила В. І. Сутність, завдання та основні етапи стратегічного планування в державному управлінні [Електронний ресурс] / В. І. Пила, Т. В. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 6. - С. 3-6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_6_3)
104. Плеханов Д. О. Роль держави в перехідній економіці / Д. О. Плеханов // Економіка та держава. — 2007. — №7. — С. 71—72.
105. Пляскина Н.И. Трансформация методологических подходов и модельного аппарата системы стратегического планирования и управления/ Н.И.Пляскина, В.Н.Харитонов // Мир экономики и управления. - 2017. - Т. 17. - № 4. - С. 22-38.
106. Попов С. А. Особливості програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями системного характеру / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. - Одеса, 2012. - Вип. 3 (51). - С. 138-142.
107. Попова Е.В.Использование стратегического планирования в государственном управлении как необходимое условие перехода к инновационной экономике / Е.В. Попова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. - 2011. - № 1. - С. 20-28.

108. Попок А. А. Стратегічні рішення як інструмент оптимізації державно-управлінської діяльності / А. А. Попок // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Сер. держ. упр. - 2016. - № 4. - С. 5-10.

109. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов /М.Портер. - М. : Экономика, 2005. – 463 с.

110. Приходько І. П. Політика якості як ядро освітньої політики держави [Електронний ресурс] / І. П. Приходько // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 22. - С. 94-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_22\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_22_26)

111. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14/conv>.

112. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України № 9407 від 03 листопада 2011 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=9407&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=9407&skl=7).

113. Про Національну доктрину розвитку освіти [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 347 від 17.04.2002 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

114. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 344/2013 від 25.06.2013 р. — Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).

115. Про освіту. Закон України /Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

116. Про програму «Горизонт 2020» [Електронний ресурс] // Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. - Режим доступу: <http://2020.pntu.edu.ua/about>.

117. Рейтинг ефективності національних систем освіти. Гуманітарна енциклопедія [Електронний ресурс] // Центр гуманітарних технологій, 2006-



2016. - Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment/info>]. Дата звернення: 12 грудня 2017.

118. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 213-р “Про затвердження плану заходів Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку “Україна - 2020” у 2015 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

119. Ромін А. В. Стратегії в системі державного управління вищими навчальними закладами / Теорія та практика державного управління. - 2014. – Вип. 4/47. – С. 71-76.

120. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування / Г. Л. Рябцев; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : Псіхея, 2015. - 71 с.

121. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостных и обратных связях: Аналитические сети. Пер. с англ./ Науч. ред. А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова / Т.Л.Саати. - М.: Издательство ЛКИ, 2008. - 360 с.

122. Садковий В. Державні механізми системи якості вищої освіти в підготовці майбутніх офіцерських кадрів / Збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 38. - С.291-296.

123. Сафаров О.А. Пути повышения эффективности системы образования через стратегическое планирование / О.А. Сафаров // Бюллетень науки и практики. – 2017. - №11. – С. 276-288.

124. Свистович М.Б. Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження / М.Б. Свистович // Вісник НАДУ. – 2012. - № 2. – С. 46 - 53.

125. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 37-43.

126. Семенець-Орлова І.А. Сучасні тенденції управління актуальними освітніми змінами на прикладі зарубіжного досвіду / І.А. Семенець-Орлова // Університетські наукові записки. – 2014. - № 1 (49). - С. 219-226.

127. Семенская О.Н. Стратегическое планирование как механизм управления региональной социально-экономической системой / О.Н. Семенская // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2013. - № 3 (35). - С. 42-48.

128. Семенченко А.І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України / А. І. Семенченко ; Національна академія держ. управління при Президентові України. - К. : НАДУ, 2008. - 428 с.

129. Сергушко С.В. Модернизация институциональной системы государственного управления инновационным развитием региона / С.В. Сергушко, А.С. Славянов // Региональная экономика: теория и практика. - 2014. - № 30. - С. 10-17.

130. Синельников И.Ю. Методология прогнозирования рисков инновационного развития в сфере образования: проблемы и пути решения / И.Ю. Синельников // Конфликтология. - 2014. - Т. 2. - С. 106-130.

131. Сиченко В.В. Механізми регулювання системи освіти : сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / В.В.Сиченко // Донецьк : Юго-Восток, 2010. - 400 с.

132. Сітнікова Н. П. Стратегічне планування у контексті концепції людського розвитку / Н. П. Сітнікова // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка. - 2012. - Вип. 3. - С. 65-70.

133. Скібіцька Л. Антикризисный менеджмент / Л. Скібіцька, В. Матвеев, В. Щелкунов, С. Подреза. - К. : ЦУЛ, 2014. - 584 с.

134. Сментина Н. В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій [Електронний ресурс] / Н. В. Сментина // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2013. - № 4. - С. 67-80. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2013\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_4_11).

135. Смирнов А.А. Стратегическое планирование в системах обеспечения качества высшего образования / А.А. Смирнов // Вестник

Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. - 2007. - № 4. - С. 23-27.

136. Смирнова О. О. Анализ практики стратегического планирования в странах СНГ [Текст] / О. О. Смирнова // Вісник «Соціальне управління і профспілковий рух». - 2012. - № 1. - С. 65-71.

137. Солинова М.В. Программный подход к стратегическому управлению сферой образования / М.В. Солинова // Вестник Московского университета. - Серия 21: Управление (государство и общество). - 2009. - № 1. - С. 114-125.

138. Соловйова Н. І. Інтеграційні процеси державного прогнозування: постіндустріальна детермінація / Н. І. Соловйова // Економіка України. - 2014. - № 12. - С. 29-37.

139. Соловьева Т.С. Индикативная оценка результативности программно-целевого управления образовательными системами / Т.С. Соловьева // Проблемы развития территории. - 2017. - № 2 (88). - С. 149-164.

140. Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004-2015рр. "Шляхом європейської інтеграції" : Указ Президента України. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/>

141. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / [Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». - К., 2015. - 304 с.

142. Теория управления / [Алексеев Ю.П., Алисов А.Н., Барышников Ю.Н. и др.] ; под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Пан- крухина. - М. : Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.

143. Федорчак О. В. Інновації в державному управлінні: регіональний аспект : монографія / О. В. Федорчак; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. - 192 с.

144. Фуллан Майкл. Сила змін: Вимірювання глибини освітніх реформ : Пер. з англ. / М. Фуллан. - Львів : Літопис, 2000. - 269 с.
145. Халтаева С.Р. Проблемы формирования интегрированной системы регионального стратегического планирования / С.Р. Халтаева // Вестник ВСГУТУ. - 2015. - № 5. - С. 126-130.
146. Чапрак Е. Стратегическое планирование как средство формирования качества образования в педагогическом колледже : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Елена Чапрак. - Н. Новгород, 2007. - 26 с.
147. Черватюк Л. Д. Трансформація освіти та освітнього простору / Л. Д. Черватюк // Стратегія розв. України: соціол., економіка, право. - 2008. - № 1/2. - С. 591-604.
148. Шацкая И.В. От государственного стратегического планирования к стратегическому управлению / И.В. Шацкая. – Российское предпринимательство. – 2014. - № 1. - С. 50-57.
149. Шевченко Н. Інституційні зміни як основа подолання суперечностей інноваційного розвитку / Н. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №23. – С. 93-95.
150. Шевченко О. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні / Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. – 2016. - №2. - С.61-67.
151. Щербатов И.В. К вопросу о стратегическом планировании в системе государственного управления / И.В. Щербатов, Т.А.Щербатова // Вестник научных конференций. - 2016. - № 9-5 (13). - С. 222-224.
152. Щоголева Л. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою / Л. Щоголева, В. Вознюк // Нова пед. думка. - 2014. - № 2. - С. 237-240.
153. Яковлева Л.Р. Проблемы стратегического планирования в системе государственного управления и возможности их решения / Л.Р. Яковлева, Т.И. Дахова / Белгородский экономический вестник. - 2014. - № 3 (75). - С. 45-56.

154. Яровенко Т.С. Визначення стратегічних напрямів інвестиційного розвитку сфери освіти України на основі SWOT-аналізу / Т. С. Яровенко // Екон. вісн. ун-ту : зб. наук. пр. - 2015. - Вип. 27/1. - С. 26-32.

155. Ярошенко І. В. Аналіз стратегічних підходів і проблемні питання щодо організації прогнозування соціально-економічного розвитку в країнах ЄС та Україні / І. В. Ярошенко, І. Б. Семигуліна // Проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 99-107.

156. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Electronic resource]. - Brussels : European Commission, 2010. - 34 p. - <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.

157. Frey Th. The Future of Education. 2007. - URL: <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/the-future-of-education>.

158. Global Europe 2050. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. - 158 p.

159. Hamel G. Strategic Intent / G.Hamel, C.K. Prahalad // Harvard Business Review. - 1989. May - June. - P. 63-76.

160. Hoffman A.M. Total Quality Management: Implication for Higher Education / A.M. Hoffman, D.J. Julius. - Maryville Missouri: Preston Publishing, 1995. - 330 p.

161. Jonathan D. Fife Series Editor Professor and Director ERIC Clearinghouse on Higher Education. The George Washington University. 2008. URL: <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/foreword.html> (дата звернення: 15.02.2017).

162. Jones R. S. Japan's New Growth Strategy to Create Demand and Jobs [Електронний ресурс]. OECD Economics Department Working Papers No. 890 / R. S. Jones, B. Yoo. - [S. l.] : OECD Publishing, 2011. - 34 p. - Режим доступу : <http://dx.doi.org/10.1787/5kg58z5z007b-en>.

163. Kaufman R., Herman J., Watters K. Educational Planning: Strategic, Tactical, Operational. Lancaster: Technomic, 1996.- 225 p.

164. L'adaptation de l'enseignement la Croissance. URL: <http://www.fcsq.qc.ca/perfectionnement/colloques/decroissance/atelier.html> (дата звернення: 11.02.2017).
165. Leslie D.W. Wise Moves in Hard Times: Creating and Managing Resilient Colleges and Universities / D.W. Leslie, E.K. Fretwell. - San Francisco: Jossey-Bass, 1996. - 228 p.
166. Mihaiu D. Measuring Performance in the Public sector: between necessity and difficulty [Text] / D. Mihaiu // Studies in Business and Economics. - 2014. - Vol. 9.2. - P. 40-50.
167. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation / H. Mintzberg // Management Science. - 1978. - № 24. - P. 934-948.
168. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning /H. Mintzberg // Harvard Business Review. - 1994. -January-February. - P.107-114.
169. Morrison James L. From strategic planning to strategic thinking / James L. Morrison // On the Horizon. - 1994. - № 2 (3). - P. 3-8.
170. Nealon J. Post-Postmodernism: or, The Cultural Logic of Just-in-Time Capitalism. - Stanford (CA): Stanford University Press, 2012. – 264 p.
171. Nohrstedt D. Paradigms and Unintended Consequences: New Public Management Reform and Emergency Planning in Swedish Local Government // Policy Paradigms in Theory and Practice: Discourses, Ideas and Anomalies in Public Policy Dynamics / Ed. By J. Hogan, M. Howlett. - L. : Palgrave Macmillan UK, 2015. - P 147-149.
172. OpenCourseWare. Massachusetts Institute of Technology. - URL: <http://ocw.mit.edu/about/our-history/>.
173. PMI PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. - Newtown, 2004. – 214 p.
174. Policy paper on urban strategic planning: local leaders preparing for the future of our cities / [regional reports and case studies]. - Mexico, United Cities and Local Governments. - November 2010. - 138 p.

175. Regional, Cross-Border Planning: Maine-New Brunswick Action Plan for Infrastructure Protection and Resilience [Электронный ресурс] : Report / The Conference Board of Canada. - June 2011. - 68 p. - Режим доступа : [http://www.conferenceboard.ca/temp/c85d4bac-5ed9-4a6b-8b7d-c75c668409ff/12-024\\_crossborderplanning\\_v2.pdf](http://www.conferenceboard.ca/temp/c85d4bac-5ed9-4a6b-8b7d-c75c668409ff/12-024_crossborderplanning_v2.pdf).

176. Sugata's first School in the Cloud opens. - Newcastle University (UK). - URL: <http://www.ncl.ac.uk/press/news/legacy/2013/11/sugatasfirstschoolintheclooudopens.html>.

177. Taylor J.S., Amaral Al., Machado M. de L. Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe / J.S. Taylor, Al. Amaral, M. de L. Machado // Planning for Higher Education. - 2007. - № 35 (2). - P. 5-17.

178. Vinge V. The Coming Technological Singularity: How to Survive in the PostHuman Era. - San Diego: San Diego State University, 1993. - URL: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/vinge/misc/singularity.html>.

## ДОДАТКИ





## ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-31-14, факс: 255-33-32

№ 04-33/18-1392 (245789)

"22" 11 20 18 р.

### ДОВІДКА

#### видана здобувачу Дніпровської академії неперервної освіти Хитько Майї Миколаївні про результати впровадження наукових досліджень

Цим підтверджується, що методичні і практичні рекомендації та розробки здобувача Хитько М.М. (науковий керівник – проф., д.держ.упр. Сиченко В.В.) щодо молодіжної політики України пройшли апробацію в Комітеті Верховної Ради України з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму.

Пропозиції Хитько М.М. враховано у процесі підготовки до розгляду у першому читанні проекту Закону України про молодь, (реєстр. № 3621), доопрацьованого, поданого народними депутатами України Крульком І.І., Палатним А.Л., Унгуряном П.Я та іншими.

Зокрема, наголошено на необхідності сприяння професійній орієнтації молоді, набуттю нею компетентностей щодо вибору професії та поведінки на ринку праці у контексті стратегії соціально-економічного розвитку країни та інтеграції до європейської і світової спільноти. Крім цього, обґрунтовано необхідність формування молодіжної політики на основі принципу інноваційності та включення проблематики ризиків реалізації національної молодіжної стратегії до національної молодіжної стратегії.

Голова Комітету

А. ПАЛАТНИЙ



*Палатний А.*

Керівник Управління кадрів  
Апарату Верховної Ради України

"22" 11 20 18 р.

*del.*

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА РАДА**

просп. Олександра Поля, 2, м. Дніпро, 49004, тел./факс 742-75-89,  
e-mail: [info@oblrada.dp.gov.ua](mailto:info@oblrada.dp.gov.ua), <http://www.oblrada.dp.gov.ua>, код ЄДРПОУ 23928934

---

13.11.2018 № ВИХ-3923/0/2-18

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукових досліджень  
Хитько Майї Миколаївни  
за темою „Стратегічне планування у системі державного управління  
освітою”

Дніпропетровська обласна рада засвідчує, що розробки Хитько Майї Миколаївни щодо обґрунтування державного стратегічного планування взаємодії ринку праці та діяльності регіональної системи освіти, формування стратегії соціального партнерства для підготовки кваліфікованих кадрів на регіональному рівні застосовані на практиці при підготовці регіональних цільових соціальних програм „Молодь Дніпропетровщини” на 2012 – 2021 роки (рішення обласної ради від 01.12.2017 № 281-11/VII) та „Освіта Дніпропетровщини до 2021 року” (рішення обласної ради від 22.06.2018 № 349-13/VII).

Голова обласної ради

**Г.О. ПРИГУНОВ**

0069742



**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ**

вул.Володимира Антоновича,70, м. Дніпро, 49006, тел. 770-87-42, факс (056) 770-68-00  
 e-mail: osvita@adm.dp.ua, http://www.osvita-dnepr.com, Код ЄДРПОУ 25927519

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукових досліджень  
 Хитько Майї Миколаївни  
 за темою «Стратегічне планування у системі державного  
 управління освітою»

Перехід до інноваційної моделі розвитку є одним з пріоритетних завдань у процесі здійснення системних реформ на регіональному рівні. При цьому надзвичайно важливим є наукове обґрунтування цілісності та системності нововведень у контексті єдиної стратегії інноваційного розвитку. Це актуалізує міждисциплінарні наукові дослідження на стику проблем стратегічного планування у системі державного управління та стратегічного управління інноваційним розвитком регіону і його окремих сфер.

Департамент освіти і науки Дніпропетровської облдержадміністрації засвідчує, що розробки Хитько Майї Миколаївни щодо впровадження методології та технологій стратегічного планування у практиці державного управління та забезпечення інноваційної спрямованості стратегічного управління розвитком освітньої галузі знайшли практичне застосування при підготовці Регіональної програми інноваційного розвитку на період до 2021 року (№ 242-10/VII від 11.10.2017, зі змінами). Теоретичні складові дослідження М.М.Хитько були використані при формуванні концептуальних засад та структури даної програми, практичні рекомендації та концептуалізації модельно-системного підходу до стратегічного планування стали одним зі змістовних аспектів програми.

Директор департаменту

О.В.ПОЛТОРАЦЬКИЙ

770-87-42

Дніпропетровська обласна державна адміністрація  
 Департамент освіти і науки

Вих№ 7562/0/211-18 від 15.11.2018





УКРАЇНА  
**ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКА РАЙОННА РАДА  
 ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

просп. Шевченка, 21, м. Верхньодніпровськ, 51600, тел./факс (05658) 6-04-80  
 E-mail: Vdrada@dp.gov.ua Код ЄДРПОУ 04052258

Вих 697/0/2-18 від 09.11.18

**ДОВІДКА**

**видана здобувачу Дніпровської академії неперервної освіти  
 Хитько Майї Миколаївні про результати впровадження  
 наукових досліджень**

Цим підтверджується, що методичні і практичні рекомендації та розробки здобувача Хитько М.М. (науковий керівник – проф., д. держ. упр. Сиченко В.В.) щодо використання стратегічного планування для удосконалення управління на рівні місцевого самоврядування пройшли апробацію в системі управління Верхньодніпровської районної ради.

Пропозиції Хитько М.М. були враховані у частині визначення стратегічних цілей та напрямів ресурсного забезпечення у процесі підготовки та реалізації «Програми розвитку дошкільної освіти міста Верхньодніпровська на 2015-2020 рр».

Зокрема, у програмі знайшли відображення положення щодо якості освітніх послуг як стратегічної мети програмно-цільового управління, використання стратегічного планування для здійснення організаційних інновацій у системі управління освітньою сферою міста, застосування системного підходу для комплексного вирішення проблем міської освіти. Крім цього, використано обґрунтований М.М. Хитько підхід поєднання програмно-цільового методу та методу управління за результатами при визначенні критеріїв ефективності діяльності з управління розвитком міської освіти.



Заступник голови районної ради

**С.В.ЯКИМЕНКО**



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ДНІПРОВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

КОД ЄДРПОУ 41682253

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел/факс 056) 732-48-48

e-mail: [kzvo@dano.dp.ua](mailto:kzvo@dano.dp.ua)

[www.dano.dp.ua](http://www.dano.dp.ua)

26. 10.2018р. № 429

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
проректор з науково-педагогічної  
роботи, к.пед.н., доц.  
М.М. Москалець



**АКТ**

**про впровадження у навчальний процес результатів наукових  
досліджень Хитько Майї Миколаївни**

Ректорат Дніпровської академії неперервної освіти засвідчує, що розробки в рамках дисертаційної роботи «Стратегічне планування у системі державного управління освітою» Хитько Майї Миколаївни щодо стратегічного планування розвитку освіти на регіональному, муніципальному та організаційному рівні і технології моделювання процесу управління освітніми інноваціями знайшли практичне застосування в процесі підвищення кваліфікації управлінців освітньої галузі Дніпропетровської області.

Теоретичні розробки та практичні рекомендації дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Дніпровської академії неперервної освіти при розробці програм курсів «Директори загальноосвітніх навчальних закладів», «Заступники директорів загальноосвітніх навчальних закладів», «Методисти управлінь, відділів освіти» та для педагогів усіх категорій за

темами «Формування системи стратегічного управління діяльності ЗНЗ», «Організаційно-управлінські принципи реалізації концепції Нової української школи», «SWOT-аналіз діяльності загальноосвітнього навчального закладу», «Планування стратегій кадрової роботи в навчальному закладі», а також спеціалізованих курсів «Формування доцільних стилів службово-посадового спілкування фахівців публічного управління, місцевого самоврядування, закладів освіти», «Технології ефективного використання індивідуальних особливостей особистості у публічному управлінні та адмініструванні» за вибором з проблем публічного управління, інноваційної освітньої діяльності, планування розвитку освітнього закладу.

завідувач кафедри  
публічного управління  
та права, д.держ.упр., професор



Н.О. Шевченко

професор кафедри  
публічного управління та права, д.держ.упр.



А.М. Пугач

доцент кафедри  
освітнього менеджменту, к.пед.н.



Л.В. Вознюк